

خصائص القيادة النسوية وأثرها في تطوير رأس المال النفسي : إختبار الدور المعدل لقوة الخبرة

دراسة تحليلية من وجهة نظر المرؤوسين في مدارس التعليم الخاصة في عمّان

Women's Leadership Characteristics And Its Impact In Developing The Psychological Capital: Test Of The Moderating Role Of Experience Power

-Analytical Study From The Perspective Of Subordinates In Private Education Schools In Amman-

إعداد

مريم سلمان عباس الدليمي

إشراف

الدكتور أحمد علي صالح

قدمت هذه الرسالة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الأعمال

قسم ادارة الأعمال

كلية الأعمال

جامعة الشرق الأوسط

آيار – 2016

تفويض

إني الموقع أدناه "**مريم سلمان عباس الدليمي**" أفوّض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: مريم سلمان عباس الدليمي.

التوقيع:

التاريخ: 29 / 05/ 2016

قرار لجنة المناقشة

نُوقشت هذه الرسالة وعنوانها: (خصائص القيادة النسوية وأثرها في تطوير رأس المال النفسي: اختبار الدور المعدل لقوة الخبرة –دراسة تحليلية من وجهة نظر المرؤوسين في مدارس التعليم الخاصة في عمان–).

وأُجيزت بتاريخ: 29/ 05/ 2016

أعضاء لجنة المناقشة		الجامعة	التوقيع
د. احمد علي صالح	مشرفاً	الشرق الأوسط	
د. علي محمد عباس	رئيساً	الشرق الأوسط	
أ.د. موسى سلامه اللوزي	عضواً خارجياً	الجامعة الأردنية	

شكر وتقدير

لا أحد يمشي وحده في رحلة الحياة، فقط أين أبدأ لأشكر كل هؤلاء الذين انضموا، ومشوا بجانبي وساعدوني على طول الطريق، وحثوني بإستمرار لتحقيق حلمي، أو لترسيخ أفكاري، هؤلاء الذين التقيتهم أو عملت معهم، أو حتى تبادلت معهم أطراف حديث عابر.

ومني أنا، وبهذا العمل، وهذه الرسالة، التي بكل صفحة وكلمة بها تقول "شكراً لكم"، شكرا لكل الذين ساهموا في جعلي هنا، في هذه اللحظة التي مهما حلمت من عناء، وتعب، وسهر، كانت ترضخ مقابل ما سهلوه علي من مشاق الطريق.

حيث إني أبدأ بحمد الله وشكره أولاً وآخراً، اشكر وأقدر الدكتور أحمد علي صالح المشرف على الرسالة من خلال توجيهاتة وارشاداته لاتمام هذا العمل، والشكر موصول للسادة اعضاء لجنة المناقشة الدكتور علي محمد عباس رئيس اللجنة والاستاذ الدكتور موسى سلامه اللوزي الممتحن الخارجي لملاحظاتهم القيمة على الرسالة ولتوجيهاتهم السديدة، واشكر جامعتي وكل الزملاء على الدعم الذي قدموه لي.

الإهـــــداء

أبي وأمي، عائلتي الحبيبة، يا كل ما في الوجود، سندي وقوتي وملاذي بعد الله، لا يكفيكم ولا يسعني الشكر على ما قدمتماه لي، وكل الصعاب التي ذللتموها لي، أحبكم جداً.

ولا أنسى بالطبع، زملائي وزميلاتي بالعمل، الذين كانوا فعلاً نعم العائلة الكبيرة، والتي لن أنسى ما قدموه لي من دعم وثقة لكي أتم هذا العمل، وهذا المجهود، وأخص بالذكر المهندس عزت السجدي، والذي كان بمثابة الأب، على دعمه لي ووقوفه إلى جانبي، وأيضاً، الأخت التي لم تلدها أمي ثريا النعيمات، التي لم تبخل يوماً بمد يد العون لي، ومساعدتي ودعمي بكل ما استطاعت لتؤمن لي راحة البال لكي أكمل عملي هذا.

أصدقائي الأعزاء، يا من وقفتم معي، واعتنتموني على خطوات هذا الطريق، شكراً لكم.

وفي النهاية، أشكر كل امرأة عاملة، مؤمنة، واثقة، حالمة ومجدة في عملها، لترتقي بهذا المجتمع وتعلي من شأنه.

قائمة المحتويات

قائمة الجـداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

خصائص القيادة النسوية وأثرها في تطوير رأس المال النفسي: إختبار الدور المعدل لقوة الخبرة

(دراسة تحليلية من وجهة نظر المرؤوسين في مدارس التعليم الخاصة في عمّان)

إعداد

مريم سلمان عباس الدليمي

إشراف

الدكتور احمد علي صالح

المُلخص

هدفت هذه الدراسة إلى بيان اثر خصائص القيادة النسوية في تطوير رأس المال النفسي، بوجود قوة الخبرة متغيراً معدل.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة هذه الدراسة، وأعتمدت الاستبانة أداة رئيسية لهذه الدراسة وبعد اختبار صدقها وثباتها تم توزيعها على عينة الدراسة المكونة من (379) فرداً من شاغلي الوظائف الاتية: (معلمين وإداريين)، أستبعدت منها (3) استبانات وبهذا اصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (376) استبانة بنسبة بلغت (99.2%) من الاستبانات المستردة.

وللإجابة عن اسئلة الدراسة واختبار فرضياتها عمدت الباحثة لاستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية المدعومة ببرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss-21).

وقد توصلت الدراسة الى عدة نتائج اهمها: كان مستوى ممارسة خصائص القيادة النسوية مرتفع في مدارس التعليم الخاص بمحافظة عمان، ومستوى رأس المال النفسي كان متوسط للمرؤوسين

وكانت قوة الخبرة للقيادة النسوية مرتفعة المستوى. وكان هناك وجود اثر ذي دلالة احصائية لخصائص القيادة النسوية على تطوير رأس المال النفسي، وزاد أثر خصائص القيادة النسوية في تطوير رأس المال النفسي بوجود قوة الخبرة متغيراً معدل في مدارس التعليم الخاصة في عمان.

وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بعدة توصيات منها: تعزيز ممارسات خصائص القيادة النسوية لدى القائدة من خلال زيادة الدعم من الإدارة العليا، وضرورة الاهتمام برأس المال النفسي بشكل أكبر لتأثيره على الفرد وعمله بالمنظمة، وأخيرا الاستمرار بالبحث في خصائص القيادة النسوية وقوة الخبرة وربطهم في مجال التعليم والحث على الاستثمار برأس المال النفسي.

الكلمات المفتاحية: خصائص القيادة النسوية، رأس المال النفسي، قوة الخبرة.

Women's Leadership Characteristics And Its Impact In Developing The Psychological Capital: Test Of The Moderating Role Of Experience Power

(Analytical Study From The Perspective Of Subordinates In Private Education Schools In Amman)

Prepared by

Maryam Salman Abbas Al Dulaimi

Supervisor
Dr. Ahmed Ali Salih

Abstract

This study aimed to demonstrate impact of the characteristics of women's leadership at the psychological capital development, with the experience power as a moderating role.

To achieve the objectives of the study were used descriptive and analytical approach to the appropriateness of the nature of this study, which used the resolution as a key tool for the study, and after testing the validity and reliability of the questionnaire, (379) questionnaires have been distributed to identify the study sample who occupy the following administrative levels: (teachers and administrators), it showed that there are (3) questionnaires are not valid for analysis, and thus became the number of valid questionnaires for analysis (376) questionnaires, at a rate (99.2%) of the recovered questionnaires.

The researcher used group of descriptive and deductive analysis using SPSS-21.

The study reached several conclusions, including: the practice of women's leadership characteristics is high, in the special education schools in Amman governorate, and the level of the psychological capital is average between subordinates, also the experience power has a high level. And there is an impact of practicing the women's leadership characteristics on psychological capital, and the presence of statistically significant impact for the characteristics of the women's leadership characteristics with its five

dimensions in the psychological capital development, in the presence of the experience power moderating role in private education schools.

And in view of these results, the study recommended a number of recommendations, including: Boosting the practices of women's leadership characteristics for the leader by increasing the top management support, and taking a good care with the psychological capital and its effect on the individual work in the organization. and, finally, to continue seek and search in women's leadership characteristics and the power of experience and connect them with educational sector, as well as encourage investment with the psychological capital.

Key words: women's leadership characteristics, Psychological capital, experience power.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

تهدف بيانات ومعلومات هذا الفصل إلى تحليل ومناقشة محورين أثنين، هما:

1- عرض مقدمة توضح موضوع الرسالة، وتمهيد لمشكلة الدراسة وأهدافها، وأسئلة الدراسة وفرضياتها، وأنموذج الدراسة، والأهمية التي ستسهم بها الدراسة.

2- عرض مصطلحات الدراسة والتعريفات الاجرائية، وحدود الدراسة والمحددات التي واجهتها.

1.1 المقدمة

في ظل التنافس المنظمي العالمي الذي يحدث في وقتنا الحالي هناك الكثير من التحديات التي تواجه المنظمات. هناك حاجة ماسة لتطوير واثراء ودعم قدرات الموارد البشرية المتواجدة في المنظمات لمواجهة هذه التحديات. ويمثل راس المال النفسي (Psychological capital) احد الموضوعات المعاصرة التي لها اثر كبير في تطوير الموارد البشرية وزيادة انتاجيتها (Luthans, etal., 2010).

ويحتاج راس المال النفسي إلى مؤثرات لزيادة الاستثمار فيه، وتعد القيادة بشكل عام من هذه المؤثرات؛ حيث كشفت الدراسات وجود اثر للقيادة في رأس المال النفسي(Murray, 2014).والقيادة النسوية هي احدى اشكال القيادة الادارية والتي تؤثر في رأس المال النفسي، لانها تمثل مجموعة من الخصائص التي تمكن النساء من تقرير مصيرهن وزيادة الثقة بأنفسهن لتولي مواقع قيادية وادارية حساسة، وتطوير قدراتهن على تحقيق الاداء المتفوق (Weidenfeller, 2012). والقيادة النسوية

تعتبر مفهوم عصري حديث جديد لم يتم الكتابة عنه والبحث به بشكل كاف، وهناك دراسات تحاول غلق تلك الفجوة العلمية لذلك المصطلح (Cook and Glass, 2014).وبما ان هذا المصطلح حديث قام الباحثون بتسليط الضوء عليه اكثر فاكثر مما مضى من الاوقات الماضية، وذلك لمعرفة المزيد عن قيادة النساء والمجالات التي تكون النساء فيها قادرات على القيادة بشكل فعال أكثر(Kumar, 2013). كما ان هناك دراسات تشير الى قلة في عدد النساء اللاتي يتواجدن ويشغلن المناصب في الإدارة العليا في المنظمات (Heckman, 2013)، ليس لعدم وجود الكفاءة والمهارات والخبرات الكافية لديهن، ولكن لوجود العديد من العقبات والحواجز التي تواجهها النساء في وقتنا الحالي في المنظمات(Petru, 2015).

وكشفت دراسة (Rouleau-Carroll, 2014) أن خصائص القيادة النسوية، وخاصة الثقة بالنفس والصبر، تساهم في تطوير الجوانب الإجتماعية. ومن المتعارف عليه ان رأس المال النفسي هو أحد مكونات الجوانب الاجتماعية.

وتلعب قوة الخبرة (Experience power) دوراً في تنشيط اثر القيادة النسوية في تطوير وتحسين متغيرات رأس المال النفسي (Javidan and Walker,2013). وهناك العديد من الباحثين قاموا بإجراء دراسات ومقابلات افادت بان النساء القائدات حصلن على المعرفة من خلال الخبرة، وتلك المعرفة دفعت بهن الى العديد من النجاحات التي طمحن لها اذ انهن قمن بكسر الحواجز والعوائق فقمن بتطبيق تلك المعرفة المكتسبة بطريقة مرنه، مما اوصلهن الى النجاح كنساء قائدات(Weidenfeller, 2012).

ويظهر ان القيادة مرتبطة ارتباط كبير بقوة الخبرة وبشكل اخص بقيادة المرأة في تأثيرها على متغيرات اخرى(Lumby and Azaola, 2014). حيث اشار Weidenfeller (2012) إلى ان القوة التي

تمتلكها المرأة القائدة مستمدة من قوة الخبرة التي بحوزتها التي تتناساها المرأة القائدة وتقوم باستخدام مسماها الوظيفي وقوتها الوظيفية بدلا من استخدام القوة الاكبر والاقوى والفعالة اكثر، والتي باستطاعتها أن تفوز بأي تحدي يواجهها أو أي عائق يعرقل أهدافها من خلال تلك القوة.

ان قوة الخبرة تربط القيادة براس المال النفسي لتمكن القائد من الاجابة عن تساؤلان اثنان هما: من انت هنا حاليا؟ ومن تستطيع ان تكون؟(DIRŽYTĖ etal,2013). وقال (Javidanand Walker, 2013) :بامكاننا تطوير وتحسين متغيرات راس المال النفسي من خلال قوة الخبرة بما ينعكس على شخصية الشخص ويحسن من ادائه وقيادته.

أن المعلومات السابقة تفيد بأن القيادة النسوية ورأس المال النفسي وقوة الخبرة متغيرات فاعلة لها انعكاسات ايجابية على اداء المنظمات ويزيد من فاعليتها وكفاءتها في استثمار الموارد المتاحة.

وعلى اساس ما تقدم جاءت هذه الدراسة لتتناول دراسة أثر القيادة النسوية في تطوير راس المال النفسي عبر إدخال قوة الخبرة متغير معدل لتلك العلاقة في المدارس الخاصة في الأردن، بوصفها من أبرز القطاعات الحيوية والتي يتواجد بها قيادة نسوية بشكل كبير اكثر من باقي المؤسسات.

2.1 مشكلة الدراسة :

مشكلة الدراسة الحالية تم تشخيصها من مصدرين، هما الادبيات والدراسة النوعية. في الجانب الاول اشارت الادبيات إلى ان هناك نقص في الدراسات حول القيادة النسوية، ولم تستطع اعطاءنا فكرة كاملة وواضحة عن خبرات النساء كقائدات (Weidenfeller,2012). وأشار Drasin (2014) أن هناك علاقة بين الخبرة ورأس المال النفسي، ولكن هناك فجوة علمية

يحاول الباحثين اغنائها وغلقها من خلال الدراسات. وكما افادة دراسة (Galuppo etal, 2010) ان الكتابات في قوة الخبرة غير معززة وما تزال غير واضحة ولم تناقش في الادبيات بشكل كافٍ وواضح.

وبعد ان استفادت الباحثة من نتائج الادبيات قامت بإجراء دراسة نوعية محدودة من خلال قيامها بالمقابلات الشخصية المفتوحة غير المهيكلة في خمس مدارس خاصة (النظم الحديثة، النمو التربوي، النموذجية العربية، اكسفورد، ساندس) (ملحق رقم 1) شملت عينة من مديرات المدارس والاقسام والمعلمين والإداريين العاملين في تلك المدارس ضمن محافظة عمان، واستخلصت الباحثة وجود مشكلة تتمثل في ضعف الاستثمار في رأس المال النفسي، وعدم الانتباه اليه مما سبب ترك الكثير من الكفاءات للمدراس وضعف العمل بروح الفريق، والذي انعكس على الاداء العام للمدارس وضعف تنافسيتها بالمقارنة مع مدارس اخرى. وعند طرح موضوع القيادة النسوية وخصائصها، اكد اللواتي تم مقابلتهن بأهمية هذا الموضوع، ودوره المحتمل على الاستثمار في رأس المال النفسي، وقد لاحظت الباحثة ان اغلب اللواتي تم مقابلتهن يعتمدن على القوة الرسمية العمودية والافقية، دون الاهتمام بقوة الخبرة.

3.1 أسئلة الدراسة وفرضياتها

بناءاً على ما تقدم يمكن تحديد مشكلة الدراسة الحالية، بالسؤال الرئيسي التالي:

ما أثر خصائص القيادة النسوية في تطوير رأس المال النفسي بوجود قوة الخبرة متغيراً معدلاً؟

ويتفرع منه الاسئلة المحورية والفرعية التالية:

السؤال المحوري الأول: ما مستوى متغيرات الدراسة الثلاثة (خصائص القيادة النسوية، ورأس المال النفسي، وقوة الخبرة)؟

السؤال المحوري الثاني: ما أثر خصائص القيادة النسوية في تطوير رأس المال النفسي؟

ويتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية:

السؤال الفرعي الأول:هل يوجد أثر لخصائص القيادة النسوية في تطوير (الكفاءة الذاتية)؟

السؤال الفرعي الثاني: هل يوجد أثر لخصائص القيادة النسوية في تطوير التفاؤل؟

السؤال الفرعي الثالث: هل يوجد أثر لخصائص القيادة النسوية في تطوير الأمل؟

السؤال الفرعي الرابع: هل يوجد أثر لخصائص القيادة النسوية في تطوير المرونة؟

السؤال المحوري الثالث:هل يتغير أثر خصائص القيادة النسوية في تطوير رأس المال النفسي بوجود قوة الخبرة متغيراً معدل؟

ويتفرع منه الأسئلة الفرعية الاتية :

السؤال الفرعي الأول:هل يتغير أثر خصائص القيادة النسوية في تطوير الثقة (الكفاءة الذاتية) بوجود قوة الخبرة متغيراً معدل؟

السؤال الفرعي الثاني:هل يتغير أثر خصائص القيادة النسوية في تطوير التفاؤل بوجود قوة الخبرة متغيراً معدل؟

السؤال الفرعي الثالث:هل يتغير أثر خصائص القيادة النسوية في تطوير الأمل بوجود قوة الخبرة متغيراً معدل؟

السؤال الفرعي الرابع:هل يتغير أثر خصائص القيادة النسوية في تطوير المرونة بوجود قوة الخبرة متغيراً معدل؟

فرضيات الدراسة

H01 : لا يوجد أثر لخصائص القيادة النسوية الخمس (التعاطف، التعاون، الصبر، البداهة، رباطة الجأش) في تطوير رأس المال النفسي في مدارس التعليم الخاصة عند $(\alpha \leq 0.05)$.

وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

$H01-_1$: لا يوجد أثر لخصائص (القيادة النسوية) في تطوير الثقة (الكفاءة الذاتية) في مدارس التعليم الخاصة عند$(\alpha \leq 0.05)$.

$H01-_2$: لا يوجد أثر لخصائص (القيادة النسوية) في تطوير التفاؤل في مدارس التعليم الخاصة عند$(\alpha \leq 0.05)$.

$H01-_3$: لا يوجد أثر لخصائص (القيادة النسوية) في تطوير الأمل في مدارس التعليم الخاصة عند$(\alpha \leq 0.05)$.

$H01-_4$: لا يوجد أثر لخصائص (القيادة النسوية) في تطوير المرونة في مدارس التعليم الخاصة عند$(\alpha \leq 0.05)$.

H02 : لا يوجد تغيير لأثر خصائص القيادة النسوية (التعاطف، التعاون، الصبر، البداهة، رباطة الجأش) في تطوير راس المال النفسي بوجود قوة الخبرة متغيراً معدل في مدارس التعليم الخاصة عند ($\alpha \leq 0.05$).

وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

$H02\text{–}_1$: لا يوجد تغيير لأثر خصائص القيادة النسوية (التعاطف، التعاون، الصبر، البداهة، رباطة الجأش) في تطوير الثقة (الكفاءة الذاتية) بوجود قوة الخبرة متغيراً معدل في مدارس التعليم الخاصة عند ($\alpha \leq 0.05$).

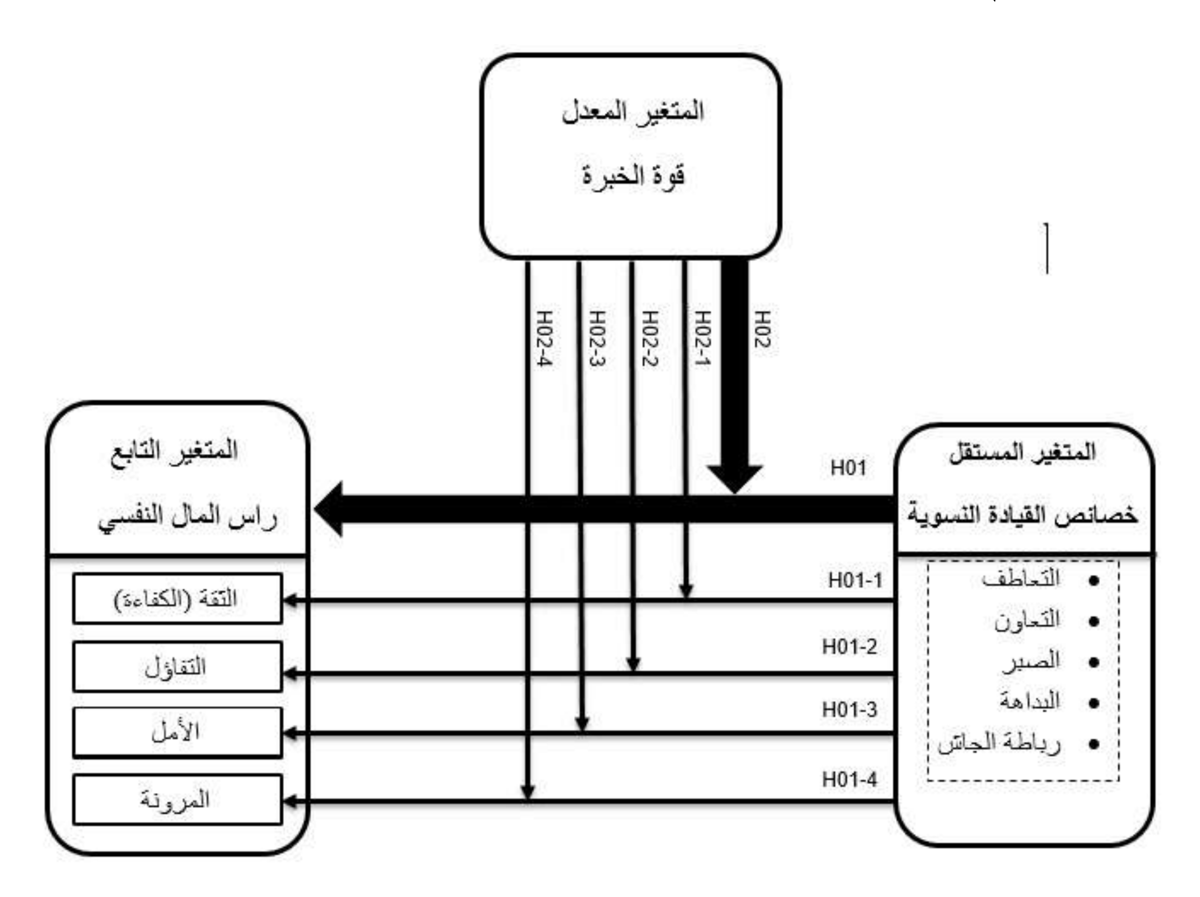
$H02\text{–}_2$: لا يوجد تغيير لأثر خصائص القيادة النسوية (التعاطف، التعاون، الصبر، البداهة، رباطة الجأش) في تطوير التفاؤل بوجود قوة الخبرة متغيراً معدل في مدارس التعليم الخاصة عند($\alpha \leq 0.05$).

$H02\text{–}_3$: لا يوجد تغيير لأثر خصائص القيادة النسوية (التعاطف، التعاون، الصبر، البداهة، رباطة الجأش) في تطوير الأمل بوجود قوة الخبرة متغيراً معدل في مدارس التعليم الخاصة عند($\alpha \leq 0.05$).

$H02\text{–}_4$: لا يوجد تغيير لأثر خصائص القيادة النسوية (التعاطف، التعاون، الصبر، البداهة، رباطة الجأش) في تطوير المرونة بوجود قوة الخبرة متغيراً معدل في مدارس التعليم الخاصة عند($\alpha \leq 0.05$).

4.1 انموذج الدراسة الافتراضي

يوضح الشكل (1–1) النموذج الافتراضي لأثر خصائص القيادة النسوية (التعاطف، التعاون، الصبر، البداهة، رباطة الجأش) في تطوير رأس المال النفسي(الثقة (الكفاءة الذاتية)، التفاؤل، الأمل، المرونة) بوجود قوة الخبرة متغير معدل



الشكل (1-1) انموذج الدراسة

المصدر: هيكل النموذج من تصميم الباحثة بالاستناد الى الدراسات الاتية:

- خصائص المتغير المستقل: بالإستناد إلى دراسة (Rouleau-Carroll,2014); (Desvaux and Devillard,2007).
- متغيرات المتغير التابع: بالإستناد إلبدراسة (Luthans etal, 2007); (Corner,2015); (Bockorny,2015).
- المتغير المعدل : بالإستناد إلى دراسة (Toogood,2012)

5.1 أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الحالية الى محاولة الكشف عن أثر خصائص القيادة النسوية في تطوير راس المال النفسي بوجود قوة الخبرة متغير معدل، وذلك من خلال ما يلي:

1. تقديم إطار نظري لمتغيرات الدراسة من أجل بيان مفاهيمها وأبعادها ومتغيراتها، وطبيعة العلاقة بينها بحسب الأدبيات النظرية والدراسات السابقة.
2. توصيف مستويات ممارسة متغيرات الدراسة الاساسية (القيادة النسوية، ورأس المال النفسي، وقوة الخبرة) في المدارس المبحوثة.
3. تحديد الاثر المباشر لخصائص القيادة النسوية في تطوير رأس المال النفسي في المدارس المبحوثة.
4. تحري دور قوة الخبرة في أثر خصائص القيادة النسوية في تطوير رأس المال النفسي؛ بوصفها متغير معدل في المدارس المبحوثة.

6.1 أهمية الدراسة

يمكن تلخيص أهمية الدراسة الحالية بالجوانب الاتية:

1. تحمل هذه الدراسة في مضمونها أهمية تطبيقية للمدارس عبر تسليطها الضوء على موضوعات حيوية وهامة هي القيادة النسوية وقوة الخبرة ودورهما في تعزيز راس المال النفسي.
2. تأتي أهمية الدراسة من أهمية المدارس الخاصة كونها تساهم في نشر المعرفة وتنشئة الاجيال من جهة وتسعى الى تحقيق نتائج متميزة للحفاظ على سمعتها من جهة اخرى.

3. تتجلى أهمية هذه الدراسة من خلال محاولتها تمهيد الطريق أمام الباحثين للتوسع في دراسة القيادة النسوية وراس المال النفسي وأثر قوة الخبرة عليهم.
4. وتبرز أهمية الدراسة أخيرا من خلال حرصها على تقديم توصيات للمسؤولين وأصحاب القرار عن كيفية الاستثمار في القيادة النسوية وخصائصها وراس المال النفسي ومتغيراته بوجود قوة الخبرة.

7.1 مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الاجرائية

1. خصائص القيادة النسوية (Characteristics of women leadership):

وعرف (2014) Rouleau-Carroll بمجموعة الخصائص المميزة في اداء النساء بالمقارنة مع الرجال والتي تمكن المرأة من تحقيق النتائج المرغوبة والفاعلية والحفاظ على النجاح.

وتعرف إجرائياً: هي مجموعة من الخصائص التي تتميز بها المراة في ممارستها العمل القيادي، والتي تشمل (التعاطف، والتعاون، والصبر، والبداهة، ورابطة الجأش) والتي يمكن ان يحددها التابعين (المرؤوسين) من خلال اجابتهم على أداة الدراسة.

- **التعاطف(Empathy)**: قدرة المراة القائدة على التواصل مع الزملاء بشكل فعال اكثر وهذا يعطي المراة القوة في قيادتها لانها تستطيع التصرف بالمواقف الحرجة (Vasavada,2012).

وتعرف إجرائياً: مجموعة الممارسات التي تشمل (فهم شعور التابعين، والاصغاء للتابعين، والمهارة في معاملة التابعين) ويتحدد مستوى هذه الخصيصة بتقيمات التابعين عبر اجابتهم على فقرات أداة الدراسة.

- **التعاون(Collaboration):** تشارك العمل مع اشخاص لتحقيق اهداف المنظمة من خلال الاستماع الجيد والتشاور فيما بينهم يؤدي الى التوصل الى اتخاذ قرارات بطريقة التشاور الديمقراطي وذلك يؤدي الى ارتفاع المعنويات لدى العاملين في المنظمات وبالتالي يزيد من الولاء للموظفين باتجاه المنظمة(غرانت،1988).

وتعرف إجرائياً: مجموعة ممارسات تشمل (العمل بروح الفريق، والتحفيز، وتقديم المساندة) للتابعين ويتحدد مستوى هذه الخصيصة بتقيمات التابعين عبر اجابتهم على فقرات أداة الدراسة.

- **الصبر(Patience):** وتم ذكر الصبر في(Rouleau-Carroll,2014) على انه التعامل مع الموقف ككل ليس من ناحية واحدة وهو الفهم الاعمق للظروف الخارجة عن القاعدة.

وتعرف إجرائياً: مجموعة الممارسات المتمثله (بتحمل الصعاب، والشقاء، واستيعاب مشكلات العمل دون تذمر). ويتحدد مستوى هذه الخاصية بتقيمات التابعين عبر اجابتهم على فقرات أداة الدراسة.

- **البداهة(Intuitiveness):** وهي قدرة القائدة في المرونة بالتفكير عند مواجهة إحدى الصعاب في تحقيق هدف معين اي انها احياناً تنتقل من هدف لاخر للوصول الى الهدف المرجو (McCullough,2011).

وتعرف إجرائياً: مجموعة الممارسات التي تشمل (السرعة في استقبال الافكار ودقة الاستيعاب، والمرونة في التفكير) ويتحدد مستوى هذه الخصيصة بتقيمات التابعين عبر اجابتهم على فقرات أداة الدراسة.

- **رباطة الجأش(composure):** تحمل الصعاب والمشاق التي تواجه القائدة والوصول الى النجاح والاهداف المرجوة وهي تعتبر من الصفات المهمة جدا في قيادة المراة لحساسيتها اذ

انها جدا مهمة مثلا في قيادة المدارس وذلك لانها اساس العمل في المدارس (Rouleau-Carroll,2014).

وتعرف إجرائياً: مجموعة الممارسات المتمثلة بـ (السيطرة على القدرات الحسية وضبط الاتزان الانفعالي للتصرفات، والقدرة على الثبات) ويتحدد مستوى هذه الخصيصة بتقيمات التابعين عبر اجابتهم على فقرات أداة الدراسة.

2. **رأس المال النفسي (Psychological capital):** وعرف(2015) Corner على انه توليد معلومات لها المقدرة على التطبيق في التعليم، لخلق منظمة ملائمة تلبي متطلبات القرن 21 بالاضافة الى المعلومات المتعلقة بالمهارات القيادية لانشاء تغيير ضروري عند الافراد في تحقيق الازدهار وتحقيق إمكانات فريدة من نوعها في المنظمة ، لأن راس المال النفسي نظريا مرتبطا بالقيادة الحقيقية الموثوق بها (authentic leadership).

وتعرف إجرائياً: الحالة النفسية الايجابية للعاملين والتي تكونها اربعة تركيبات تشمل (الثقة، والتفائل، والامل، والمرونة) ويتحدد مستوى هذه الحالة بتقيمات التابعين عبر اجابتهم على فقرات أداة الدراسة.

- **الثقة (الكفاءة الذاتية) (Self-efficacy):** وهي القدرة على التحلي بالثقة والنجاح ونقل تلك القدرات بطريقة دافعة ومحفزة للإنجاز لتحقيق الهدف المرسوم(Chen & Lim,2012).

وتعرف إجرائياً: قدرة العاملين على (التكيف مع متغيرات العمل وتخطي الصعوبات التي تواجههم والشعور بثقة بالنفس) ويتحدد مستوى هذه الحالة النفسية بتقيمات التابعين عبر اجابتهم على فقرات أداة الدراسة.

- **التفاؤل (Optimism):** هو أساس راس المال النفسي إذ انه يرتبط ارتباط ايجابي مع الاحداث المستقبلية التي تشمل المشاعر الايجابية والتحفيز بوجود تقييم واقعي لتلك الاحداث عن مدى امكانية حدوثها مما يزيد من فاعلية الشخص وأمله (Seligman,2011).

وتعرف إجرائياً: القدرة على النظر للامور بـ (بساطة، وايجابية، والتطور نحو الاحسن) ويتحدد مستوى هذه الحالة بتقيمات التابعين عبر اجابتهم على فقرات أداة الدراسة.

- **الأمل (Hope):**أشاروا Luthans etal, (2007) بأن الامل ضرورة للمثابرة عل تحقيق الاهداف وإعادة توجيه المسارات من اجل الوصول إلى الفاعلية العالية، وهذا هو أساس الفرق بينه وبين التعريف التقليدي للأمل اي ان التعريف التقليدي هو تمني الحصول على شيء معين وقد يصاب المرء بخيبة امل إن لم يتحقق بدون إعادة المحاولة (Bockorny,2015).

وتعرف إجرائياً: القدرة على (المثابرة، والسعي المستمر، وإعادة توجيه المسارات) ويتحدد مستوى هذه الحالة بتقيمات التابعين عبر اجابتهم على فقرات أداة الدراسة.

- **المرونة (Resilience):** وهي تمثل قدرة الشخص على اعادة التوازن بعد النكسات والعقبات التي يواجهها الشخص وكل ما يواجهه تحد وينتكس بعده سيتوازن من جديد ويعيد توازنه وهذا ما يجعل الشخص يبقى يحاول(Bockorny,2015).

وتعرف إجرائياً: القدرة على (التحمل، الرجوع إلى الحالة الطبيعية، التعامل مع السلوكيات المختلفة) ويتحدد مستوى هذه الحالة بتقيمات التابعين عبر اجابتهم على فقرات اداة الدراسة.

3. **قوة الخبرة (Experience power):** إنها تاثير الرئيس على العاملين من خلال معرفتهم ومهاراتهم الخاصة وخبرتهم العملية (Robbins&Judge (2015.

وعرفت إجرائياً: هي القوة المكتسبة التي تتمتع بها المرأة القائدة والتي تتكون من عدة مصادر تشمل(الحياة المهنية، والقدرات الفنية لأداء الاعمال، المعلومات الاختصاصية) ويتحدد مستوى هذه القوة بتقييمات التابعين عبر اجابتهم على فقرات أداة الدراسة.

4. **مدارس التعليم الخاص Private Education schools:** كل مؤسسة تعليمية غير حكومية مرخصة تطبق المناهج والكتاب المدرسي المقرر في المؤسسات التعليمية الحكومية؛ ويكون لها سجل تجاري لدى (وزارة الصناعة والتجارة/ مراقب عام الشركات) وشهادة تاجر يتوضح من خلالهما طبيعة الشركة وأسماء الأعضاء والشخص المفوض بالتوقيع ورأس مال الشركة وغايات الشركة وغيرها من البنود الواردة فيهما. (قانون التربية والتعليم رقم (3) لسنة 1994 ؛المادة الثانية من نظام تأسيس وترخيص المؤسسات التعليمية الخاصة والأجنبية رقم(130) لسنة 2015) (وزارة التربية و التعليم – إدارة الشؤون القانونية).

8.1 حدود الدراسة:

تنقسم حدود الدراسة الحالية الى:

1- **الحدود المكانية:** ستقتصر الدراسة على مدارس التعليم الخاص في محافظة عمان.

2- **الحدود البشرية:** سوف يتم تطبيق الدراسة على المرؤوسين العاملين تحت امرة النساء او من تقودهم امرأة في مدارس التعليم الخاص.

3- **الحدود الزمانية:** من المتوقع أن يتم تطبيق الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي (2016/2015).

1.9 محددات الدراسة:

1- سيتم تطبيق هذه الدراسة على العاملين (من المرؤوسين) في المدارس الخاصة في الاردن بالتحديد في محافظة عمان .

2- إحتمالية عدم امكانية تعميم نتائجها على باقي المدارس الخاصة في الدول الأخرى.

3- إحتمالية عدم امكانية تعميم نتائجها على قطاعات أخرى مثل المنظمات الانتاجية والتسويقية والخدمية.

4- سيتم اختبار الخصائص الخمس للقيادة النسوية فقط دون غيرها من الخصائص.

5- سيتم جمع بيانات ومعلومات الدراسة بشكل اساسي عن طريق الاستبانة وبالتالي فأن نتائجها تعتمد على دقة اجابة العينة.

6- زيارة جميع مدارس التعليم الخاصة في عمان وتوزيع الإستبانات عليهم.

الفصل الثاني

الادب النظري والدراسات السابقة

أولا: الادب النظري

تغطي معلومات ومعارف هذا الجزء الاجابة عن الاسئلة النظرية الاتية :

1- ما محتويات الاطار الفكري والمفاهيمي للقيادة النسوية وخصائصها؟

2- ما محتويات الاطار الفكري والمفاهيمي لرأس المال النفسي وابعادة؟

3- ما مفهوم القوة والاطار المعرفي لقوة الخبرة؟

1.2 الاطار الفكري والمفاهيمي للقيادة النسوية وخصائصها :

1.1.2 مفهوم القيادة النسوية

يُعد موضوع القيادة النسوية من الموضوعات الهامة ولكن الكتابات فيها تتسم بالمحدودية والقلة بشكل عام وبخاصة في البيئة العربية في حدود علم الباحثة. اذ كما ذكر Heckman (2013) ان القيادة النسوية من الموضوعات النادرة، فهو مصطلح جديد على الساحة وتم ذكره اول مرة في منتدى المكسيك عام1975 الذي عقدته الامم المتحدة وهذا العام يعتبر عاما دوليا للمراة اذ ان شعاره كان (مساواة، تنمية، سلم) تلاه بعد ذلك عدة مؤتمرات اخرى ولكن احدى اهم تلك المؤتمرات المؤتمر الذي طور مفاهيم تتناسب مع عصرنا هذا وطبيعته هو المؤتمر الذي عقد في بكين عام 1995، وكان اول مجال بحث به الباحثين هو التعمق في نظرية السمات القيادية للمرأه (منتدى التنمية السياسية 2009).

فالقيادة بالمعنى العام هي القدرة على التوجيه والتأثير بالمرؤوسين (Rouleau-Carroll,2014) كذلك تعني القدرة على التوجيه وتشجيع التغيير في المجموعة (Pelkey-Landes,2002) فإن القيادة هي أكثر من مجرد علم يتم تطبيقه. بدلا من ذلك، يرى أنها الحرفية المعنوية (Moral craft) التي تشمل المعتقدات، والقيم، والأحلام، جنبا إلى جنب مع نظريات ممارسة في اتخاذ اي اجراء، إذ ان القائد يستطيع حل المشاكل ويفرض شخصيته ومعرفته .(Toogood,2012)

والمدخل الذي يؤكد على قيام النساء بالمهام القيادية هو مدخل القيادة النسوية (Woman Leadership) والتي تعرف على أنها : مجموعة من الخصائص والسلوكيات التي ترتبط بالمراة مثل تطوير الأشخاص، نمذجة الدور، التوقعات والمكافأت، الإلهام وتشاركية إتخاذ القرار، التي تمكنها من اداء المهام القيادية بشكل أفضل من الرجال (Desvaux and Devillard,2007)

كما عرفت بأنها: أسلوب قيادي يتصف بمجموعة من الخصائص التي تشمل، العمل التعاوني، وبناء العلاقات، والعناية بالاخرين (Shermerhorn,2005).

وعرفت أيضاً على انها: مجموعة من القدرات والخصائص التي تتميز بها النساء في اداء المهام القيادية مثل التحفيز، وتشجيع الاتصالات، والقدرة على الاصغاء (Koneck,2006).

وعبر عنها (2014) Rouleau-Carroll بمجموعة الخصائص المميزة في اداء النساء بالمقارنة مع الرجال والتي تمكن المرأة من تحقيق النتائج المرغوبة والفاعلية والحفاظ على النجاح. وفي عصرنا هذا هي المهام التي تقوم بها المراة التي كانت إحتكاراً للرجل فقط وهي المفتاح الأول من اجل نجاح عملية التغيير(البدارين & القواسمه, 2013).

ويظهر من التعاريف ان القيادة النسوية عمل شاق وفيه تحد، لإنه يستلزم استخدام العديد من المهارات والتقنيات للنجاح. ويتطلب احيانا من النساء ان يستخدمن تقنيات مختلفة لكسب المصداقية المهنية أو حتى اعتماد خصائص الذكور كي تنسجم مع اقرانها من الذكور (Heckman,2013) وكذلك التفكير في التجربة وإعتماد المعرفة الضمنية، هذه العوامل جميعها تحفز لمزيد من النساء ان يشعرن بأنهم على استعداد للقيادة ولديهم القدرة على الحفاظ على العاطفة والقوة في حياتهن القيادية. فعندما يتم الاندماج في العمل القيادي يتجه القائد إلى العمل الفكري والذكاء العاطفي والمهارات العلائقية والبصيرة، وقدرا كبيرا من قوة الشخصية (Toogood,2012). وبالتالي القيادة ليست بالشيء السهل اذ ان الشخص الذي يطمح ان يكون قائد يحتاج الى ممارسة القيادة وصنع المهارات لكي يصبح قائد (Pelkey-Landes,2002).

ومما سبق ترى الباحثه أن القيادة النسوية هي مجموعة من الخصائص التي تتميز بها المراة القائدة والتي تتطور من خلال ممارستها للعمل القيادي واكتسابها الخبرة بمرور الوقت، والتي من خلالها تستطيع التاثير على الافراد المرؤوسين عن طريق توجيههم الى المسار الصحيح الذي يخدم المنظمة والمرؤوسين ويحقق الاهداف المرجوة بطريقة مميزة بالشكل الذي تستطيع المراة من خلالها ان تثبت جدارتها في المجتمع.

2.1.2 أهداف القيادة النسوية:

إن هدف القيادة النسوية الرئيسي هو اتخاذ القرارات المناسبة التي تخدم أهداف المنظمة بأقل الجهود والتكاليف وأعلى مستويات التعاون والالفة عن طريق الاستثمار القوي في العاملين بالمنظمة اذ انهم هم اساس وروح وعقل المنظمة التي يعملون بها (Cook and Glass,2014).

إن تحقيق هذا الهدف الرئيسي يأتي عبر تحقيق مجموعة من الاهداف الفرعية، أهمها :

1. تمكين المرأة في أداء دور متميز في التنمية المستدامة من خلال اعطائها دورها الحقيقي في المجتمع (Haack,2014).
2. رفع مستوى اداء العاملين من خلال التدريب والمساندة والتطوير وإدراك حاجاتهم وتطوير مستوى الخبرة لديهم (العالي ، 2009).
3. تحسين قيمة الأداء من خلال تحفيز العاملين بطريقة تتسم بالالفة والمودة وشحذ الهمم وتوضيح المهام التي يجب ان يقوموا بتنفيذها (Butler,1986)
4. التعامل مع الصراعات داخل المنظمة بصبر وبداهة ورابطة جأش بشكل يسرع من انهائها وخلق التفاهمات المشتركة (Batts,2000).

3.1.2 مزايا القيادة النسوية ومقومات نجاحها:

ذكرت علي(2003)، إن قيادة المراة تختلف عن قيادة الرجل، وهذا الاختلاف يمثل مزايا للقيادة النسوية وتشمل :

1- الحكمة والاستقرار وذلك لوجود بعد العاطفة في قيادتها وذلك يضمن شمولية التفكير.
2- قيادة المراة منظمة ومرتبة وصارمة لتحقيق الأهداف المرجوة.
3- كثرة الحذر مع مزيج من الجرأة في اتخاذ القرارات عن الرجل.
4- المرأة لديها القدرة على التخطيط للمستقبل اكثر من الرجل.
5- خلق علاقات انسانية داخل المنظمة.
6- المراة اكثر قدرة على التعامل مع التغير وذلك يعود لاسلوبها المرن.

وعضدت هذا الرأي (Fahmy (2013 بالقول ان المراة تتميز بفطرتها بانها تهتم وتسامح وتدقق بالتفاصيل كاملة ومتعاونه مما يجعلها متميزه في مجال القيادة. وذكر (Cook and Glass,2014) إن المراة تستثمر المزيد من الوقت والطاقة مقارنة مع الرجل في العمل على راس المال البشري.

كما ذكر حامد(2007)، أن مقومات النجاح للمراة تتلخص بما يلي:

1- القدرة على العمل لساعات طويلة.
2- الحرية والاستقلالية بالتفكير
3- الديناميكية والمرونة.
4- القدرة على المبادرة واتخاذ القرارات.
5- امتلاكها لبعد النظر وقوة الادراك والتوقع السليم.
6- امتلاكها لقوة التحمل ورباطة الجأش.

وترى الباحثة ان هناك فوائد عديدة لقيادة المراة ويجب على المجتمع العربي ان يقدم الدعم لها واعطائها الفرصة لتحقيق ذاتها وجعلها قائدة ناجحة لتميزها بالقيادة. فالمراة بطبيعتها قائدة فإن لم تعمل فهي قائدة في منزلها وتدبر امورها بشكل منظم ومنسق فما بالنا إن كانت تلك الطبيعة ممزوجة مع التعليم الأكاديمي والخبرة لتصبح قائدة لمنظمات تسعى للوصول الى أهداف مرجوة من خلال أفراد عليهم القيام بواجباتهم وعلى القائدة توجيههم بشكل منظم وصحيح من خلال معاملتها لهم وعطفها عليهم واتخاذ القرارات الصحيحة التي تخدم تلك المنظمة.

4.1.2 العوامل المؤثرة في القيادة النسوية:

هناك العديد من العوامل التي تؤثر بالقيادة النسوية؛ أهمها:

سياقية قضايا الهيكل وثقافة المنظمة (The contextual issues of organizational structure & culture) ، والمتعلقة بكيفية التكلم بوضوح عن اهداف المنظمة، وتنسيق العمل، والقدرة على التحفيز، والعلاقة الطيبة بين المرؤوسين والسقف الزجاجي (Pelkey-Landes,2002).

وعرف Sitting Crow (2013) السقف الزجاجي بأنه محاولة المرأة للنهوض الى المراكز الإدارية العليا. ولكن في القرن 21 قد استطعن بعض النساء التغلب على هذا السقف الزجاجي وتحطيمه ولكن ما يزال الجنس هو العائق الأساسي امام المرأة. وعرفه Kebaso (2014) المعوقات الغير مرئية التي تواجه المرأة في طريقها العملي للمناصب الإدارية العليا.

وأفاد Davis (2011) أن المرأة إن ارادت التغلب على السقف الزجاجي والتوصل الى مناصب قيادية عليا عليها ان تتحلى بالطاقة والرؤيا المستقبلية للنجاح وتطوير قدراتهم والعمل عليها بجهد اكبر لأنها تمتلك سلوك تعاوني جيد وتجيد ممارسة الاسلوب الديمقراطي فضلاً عن الاهتمام بالاخرين والرحمة بهم (Sikdar & Mitra,2012 ; McCullough,2011).

5.1.2 محددات القيادة النسوية

إن القيادة من المناصب الحساسة جدا والدقيقة، والمجتمع يحتاج الى نساء قائدات مع تقدم الوقت اذ ان الموارد البشرية تجد هناك ضرورة لابقاء النساء الموهوبات في المستوى العالي بالرغم من وجود العوائق والمحددات التي تواجه المراة (Pelkey-Landes,2002).

حيث ذكر Davis (2011) ان هناك خمس محددات للقيادة النسوية، هي :

- الفصل المهني (occupational segregation) .
- القوالب النمطية (stereotyping) .
- التطلعات المنخفضة والتوقعات (low aspirations and expectations) .
- الالتزم العائلي أو المسؤولية الشخصية (commitment to family or personal responsibilities).
- فقدان التوجيه (Lack of mentoring).

بالاضافة إلى المحددات اعلاه هناك محددات اخرى لعل أهمها: أن على المراة الاهتمام بالعائلة بالمرتبة الأولى (Sikdar and Mitra, 2012). وايضا الحواجز التنظيمية والمجتمع، والتوترات الشخصية، وضيق الوقت (McCullough,2011) والتمييز في قبولات الإلتحاق بالعمل وزيادة اعداد البطالة والتحيز للذكور من هذه النواحي مما يحد من مشاركة المراة في القيادة (حامد، 2007)، كما ان القيادة النسوية تعاني من مشكلة حالة المكانة (status token) وانها خاضعة للتدقيق الشديد وتحيز التقييم السلبي (Cook and Glass,2014).

وتزداد قيود هذه المحددات في البيئة العربية، من حيث التمييز الجنسي والفرق بين الجنسين له أثر مهم للحد من ممارسات القيادة النسوية نتيجة الطبيعة النمطية الإجتماعية (socially constructed gender stereotyping) ومن الجدير بالذكر أن المراة قبل الإسلام كانت مظلومة وجاء الإسلام كرمها واشاد بالمساواة بين الرجل والأنثى، وكما مكنها وقوى من موقفها العملي من خلال تمكينها من اتخاذ القرارات الخاصة بها (المنذري، 2011) وللعلاقات داخل العمل عامل مهم في الحد من القيادة النسوية، ومن وجهة نظر الباحثة فإن محددات القيادة النسوية من اهم المواضيع

التي يجب ان تعالج في المجتمع العربي وذلك يعود للتمييز والعنصرية للجنس الذكري وللإعتقاد الدائم بأن الذكر هو أفضل من المراة في شتى النواحي والتخصصات، فمن الممكن ان تكون هذه النظرة صحيحة في الماضي ولكن بعصرنا الحالي فإن المراة لا تفتقر لأي شيء يمنعها من أن تكون قائدة ناجحة بالعكس فهي تتحلى بخصائص لا يتمتع بها الرجل وهذه الخصائص هي أكبر دليل على نجاحها كقائدة وهي سر نجاحها ودعمها وجعلها محبوبه من قبل المرؤوسين، وهي لا تفتقر للتعليم الأكاديمي وتتقبل التوجيه بشكل اكبر من الرجل وتتقبل النصح وتستمع بشكل أفضل من الرجل.

6.1.2 خصائص القيادة النسوية

تتميز قيادة المراة بأنها اسلوب مختلف في القيادة اي انه يطغي فيها الطابع الانثوي وهذا ما يميزها في القيادة عن الرجل ويعود ذلك إلى مجموعة الخصائص التي تتفرد بها الشخصية (Sikdar and Mitra , 2012) ومن المفاهيم السابقة يتضح أنه يجب ان تتوافر خصائص معينه تؤهل المرأة للقيادة النسوية وحددت الدراسات من بين خصائص القيادة لكلا الجنسين تطوير الذات، والتكيف، والشجاعة، والخبرة (Desvaux and Devillard,2007)(Rouleau-Carroll,2014)، أما الخصائص المشتركة بين النساء الذين يعملن مديرات في المنظمات ومنها، المدارس الثانوية بوصفها إحدى أنواع المنظمات، والتي مكنتهن من البقاء في وظيفتهم والحفاظ على النجاح والفاعلية فهي (الاتصال، روح الدعابة، والتعاطف، والصبر، والاستماع، والتعاون، والبداهة، ورباطة الجأش أو موقف، والشمولية) (Fandrich,1994; Batts,2000; Bynum,2000; Hudak,2000; Desvaux&Devillard,2007;Toogood,2012;Fahmy,2013;Rouleau-Carroll,2014) وقد اختارت الباحثة في دراستها هذه خمس من هذه الخصائص والتي تمثل الاكثر

انتخاباً من قبل المديرات والمرؤوسين التي اجرت معهن المقابلات وكانت هذه الخصائص من ابرز الخصائص التي اختبرت في دراسة (Carroll,2014)، وهي: (Desvaux and Devillard,2007)

- التعاطف : قدرة المراة القائدة على التواصل مع الزملاء بشكل فعال اكثر وهذا يعطي المراة القوة في قيادتها لانها تستطيع التصرف بالمواقف الحرجة (Vasavada,2012) واتخاذ القرار بعقلانية مع الاخذ بالظروف المحيطة بالمرؤوسين. والاخذ بعين الإعتبار إن احدى الاستراتيجيات التي تمارسها القائدة في التعامل مع المرؤوسين هي التكلم والإصغاء اليهم والتواصل معهم بشكل شخصي ومناقشة قضاياهم وهذه الاستراتيجية تساعد القائدة ايضا في تنفيذ استراتيجيات العمل (McCullough,2011).
- الصبر: القدرة على التحمل في الشدائد ومواقف معينه وتمالك الاعصاب والفكر وتوجيه الفكر بالشكل الصحيح للوصول الى حل عقلاني معين. وتم ذكر الصبر في (Rouleau-Carroll,2014) على انه التعامل مع الموقف ككل ليس من ناحية واحدة وهو الفهم الاعمق للظروف الخارجة عن القاعدة. وذكرت (2013) Fahmy أن الألفة مع القيادة أكثر تمثيل لروح الصبر.
- التعاون: تشارك العمل مع اشخاص لتحقيق اهداف المنظمة من خلال الاستماع الجيد والتشاور فيما بينهم يؤدي الى التوصل الى اتخاذ قرارات بطريقة التشاور الديمقراطي وذلك يؤدي الى ارتفاع المعنويات لدى العاملين في المنظمات وبالتالي يزيد من الولاء للموظفين باتجاه المنظمة (غرانت،1988). ومن اجل الوصول الى المناصب العامة على المراة ان تتواصل بشكل جيد وتعزز التعاون (diCesare,2001). وكما تم الإشارة في(McCullough,2011) كي تكون قائد فعال يتطلب ذلك التعاون والتواجد جنبا الى

جنب مع العاملين والذي يمثل مفتاح القيادة من اجل الوصول الى إتخاذ القرار الصحيح والسليم (Fahmy,2013).

- البداهة : قدرة المراة على تفهم العمل الذي يجب ان يتم وقدرة المراة على تفهم الامور دون التكلم بها بشكل واضح وصريح اي انها تفهمه من حدسها الداخلي دون اي شرح او التكلم بالموضوع. وذلك من خلال فطرتها ومن خلال اصغائها الى نفسها لذلك الحدس الداخلي الذي بداخل المراة حول الموضوع (Rouleau-Carroll,2014). وهي قدرة القائدة في المرونة بالتفكير عند مواجهة إحدى الصعاب في تحقيق هدف معين اي انها احياناً تنتقل من هدف لاخر للوصول الى الهدف المرجو (McCullough,2011) استيعاب ما يجب ان يتم عمله والتفكير بالشيء بنفس اللحظة والتصرف على اساسه (حياة ، 2013).
- رباطة الجاش: تحمل الصعاب والمشاق التي تواجه القائدة والوصول الى النجاح والاهداف المرجوة وهي تعتبر من الصفات المهمة جدا في قيادة المراة لحساسيتها اذ انها جدا مهمة مثلا في قيادة المدارس وذلك لانها اساس العمل في المدارس (Rouleau-Carroll,2014).

ترى الباحثة من وجهة نظرها ان الله عزوجل ميز المرأة عن الرجل بخصائص فطرية في شتى نواحي الحياة وهناك خصائص مكتسبة تأتي عن طريق الممارسة والخبرة ويمكن تطوير وصقل الخصائص الفطرية والمكتسبة عبر الوقت لتحقيق اعلى فائدة، فقد ميزها (جلت قدرتة) بطريقة تفكيرها وطريقة عملها والنظرة التي ترى بها الأمور وحكمها على الأشياء. فخاصية التعاطف بفطرة المراة من تعاملها مع ما حولها وبطبيعتها تحب التعاون ومشاركة الاخرين همومهم ومساندتهم في اوقات ضعفهم ودعمهم والصبر عليهم في شدائدهم. فكيف إذا اجتمعت كل هذه الخصائص بالمراة القائدة؟

وبالاستفادة من الافكار والاراء السابقة يمكن للباحثة تصوير خصائص القيادة النسوية بالشكل (2–1) الاتي:



الشكل (2–1) خصائص القيادة النسوية

المصدر : من إعداد الباحثة وفقاً لما عكسته الأدبيات السابقة.

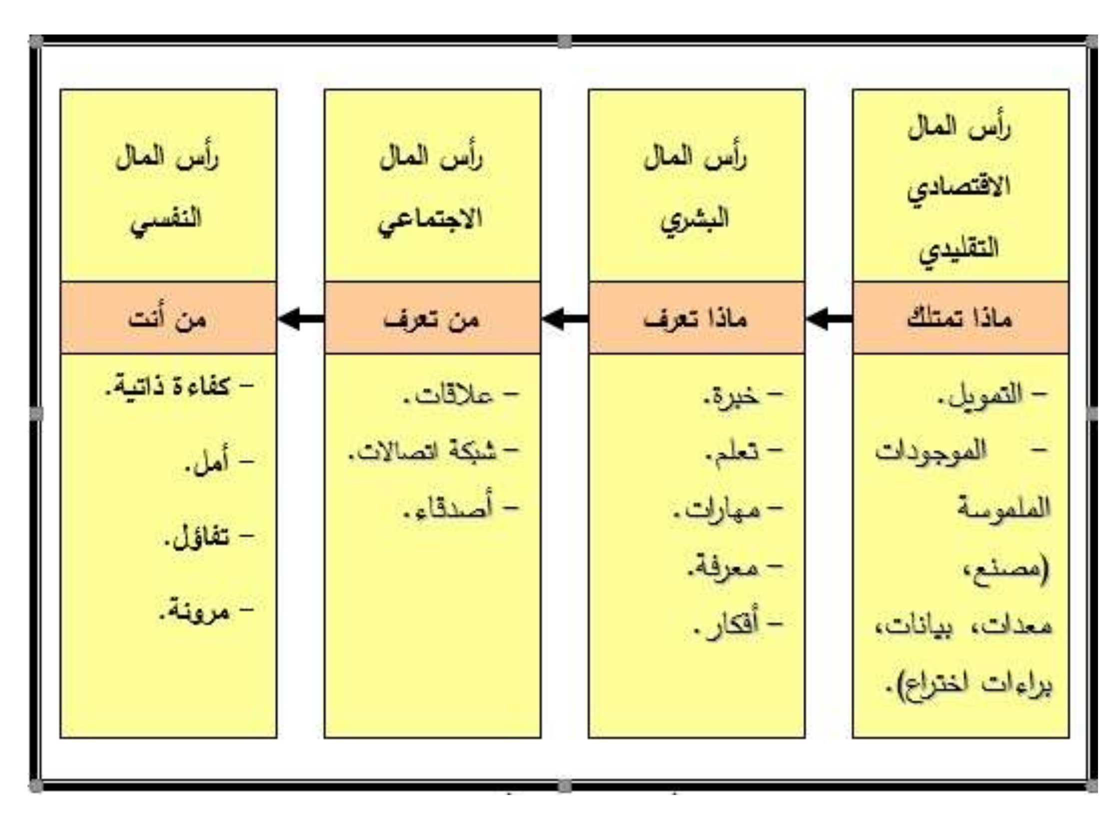
2.2 الإطار الفكري والمفاهيمي لرأس المال النفسي

1.2.2 تطور فكرة رأس المال النفسي

ان مصطلح رأس المال النفسي ظهر في اواخر التسعينات من القرن العشرين حيث ذكره العالم النفسي(Martin Seligman) الذي كان هدفه التركيز على الصفات الايجابية للفرد. فأساس هذا المصطلح ان الأفراد لديهم صفات ايجابية هذه الصفات تدعم اداء الفرد فينعكس على مستوى ادائهم في العمل وجودتة، اذ كي يتمكن الفرد من مواجهة التحديات وتطوير عمله والتميز به عليه ان يتمتع بصحة نفسية جيدة.

كما هو متعارف ومتداول ان مصطلح "رأس المال" هو مصطلح يدرج بشكل كبير في مجال الاقتصاد والتمويل، ولكن مع مرور الوقت تم استخدام هذا المصطلح مع الموارد البشرية للتعبير وتمثيل قيمة الموارد البشرية وعلى هذا الاساس ظهرت مصطلحات عدة مع مرور الوقت مثل راس المال البشري والفكري والاجتماعي والنفسي (Luthans etal, 2007). وان رؤوس الاموال المذكورة رغم انها تشكل منظومة متكاملة إلا ان لكل منها مهمة محددة، وكما هو موضح بالشكل .(2-2)

الشكل رقم (2-2) توسع رأس المال من أجل تحقيق الميزة التنافسية



المصدر : (العنزي وابراهيم ، 2014)

2.2.2 مفهوم رأس المال النفسي

عرف (Avey etal,(2010 راس المال النفسي بانه حالة الفرد النفسية الايجابية والتي لها صلة بسلوكياته واداءه في العمل. وقام (Corner (2015 بتعريفه على انه توليد معلومات لها المقدرة على التطبيق في التعليم، لخلق منظمة ملائمة تلبي متطلبات القرن 21 بالاضافة الى المعلومات المتعلقة بالمهارات القيادية لانشاء تغيير ضروري عند الافراد في تحقيق الازدهار وتحقيق إمكانات فريدة من نوعها في المنظمة، لأن راس المال النفسي نظريا مرتبطا بالقيادة الحقيقية الموثوق بها(authentic leadership) وعرفه (Luthans etal (2007 بأنه تنمية الحالة النفسية الإيجابية للفرد، وعرفه (Cole etal(2007 بأنه ميزات شخصية الفرد كما يعتقد علماء النفس بانها تساهم في إنتاجية الفرد، وعرفه (Chan (2010 هو زيادة القدرة النفسية الإيجابية للفرد التي تتأثر بخبرته، وعرفه (Chen and Lim (2012 بأنه متعلق بقوة الأفراد وموقفهم اتجاه العمل والنظرة العامة للحياة. وعرفه (Poon (2013 أنها القدرة النفسية الإيجابية للفرد التي تبنى على غرار الأمل، والثقة، والمرونة، والتفاؤل.

ومما سبق نرى ان مفهوم راس المال النفسي مفهوم مهم جدا من جميع النواحي، إذ انه يحفز جميع الصفات الإيجابية لدى الفرد كي يقوم بانجاز عمله وتحقيق الازدهار في نفسية الفرد وذلك سينعكس بالايجاب على عمل الفرد في وظيفته، كما إن القيادة مرتبطة بالراس المال النفسي بشكل كبير اذ ان القائد يقوم بتوجيه العاملين الذين تحت امرته لتحقيق أهداف المنظمة وذلك يؤثر على نفسية العاملين من خلال استثمار امكانياتهم وكفائتهم.

3.2.2 أهداف رأس المال النفسي

كما لوحظ ان راس المال النفسي تم تطويره من خلال الاستثمار بالموارد وكانت نتيجة هذا الاستثمار الحصول على مكافاة تجريبية مع احتمالية زيادة الفائدة منها في المستقبل (Chen & Lim,2012). بمعنى اخر عندما نقوم بإشراك المكونات الاساسية لرأس المال النفسي والخبرة وراس المال نحصل على شيء ذو قيمة (Luthans etal, 2007)، وتاكيداً على ذلك فان راس المال النفسي يرتبط مع اداء الموظف في عمله اذ ان المنظمات تستطيع تحقيق اهدافها كل ما كان هناك استثمار في السمات الايجابية وذلك لزيادة الوعي والتنظيم الذاتي (Corner,2015).

وترى الباحثة في اطار ماتقدم ان رأس المال النفسي من اهم العوامل التي تؤثر على الفرد بوصفها عوامل ترتبط بالجوانب السلوكية والنفسية، وزيادة الاستثمار فيها سيولد لدى الفرد حالة من التطور في العمل والإنتماء اليه، والتعاون مع الزملاء لانجاز العمل المطلوب والسعي الدائم لتحقيق هدف المنظمة.

4.2.2 فوائد راس المال النفسي

استخدم مصطلح راس المال النفسي للتعبير عن النزعات الفردية التحفيزية التي تحدث نتيجة بنيان النفسية الايجابية (Corner,2015). وهذا المفهوم قد تطور مع مرور الوقت وذلك لاهمية العنصر البشري (Murray , 2015) ، وعبر مراحل عديدة كدراسة سلوك العاملين من ضعف وتوتر نتيجة ظروف العمل الصعبة التي يمر بها العاملين خلال العمل وكذلك من خلال التركيز على الجوانب الايجابية بهدف تحسين اداء العاملين في العمل (Quisenberry,2015).

ويحقق رأس المال النفسي عدد من الفوائد، يمكن تلخيصها بما يأتي:

(Luthans etal,2007 ; Cole etal,2007 ; Chan,2010 ; Quisenberry,2015)

1. قدرة تأثير عالية. 2. نتائج الأداء. 3. القدرة على التعامل مع الضغط الإجهاد (stress).

4. الرضا الوظيفي. 5. الإلتزام الوظيفي. 6. استقرار العاملين. 7. زيادة الإبداع والتعاون.

8. سعادة في العمل. 9. تطوير إنتاجية العمل. 10. تنشيط الدافعية.

11. زيادة الفاعلية في العمل والقيادة. 12.التحلي بالاتجاهات الصحية نحو العمل.

5.2.2 أبعاد راس المال النفسي

تعد الابعاد التي وضعها(Luthans etal, 2007) لرأس المال النفسي والتي تشمل (الأمل ، الثقة ، المرونة ، التفاؤل) هي اكثر الابعاد استخداماً وتداولاً في البحوث والدراسات ، وقد استخدمت هذه الابعاد واختبرت في دراسات كثيرة وحديثة ومنها دراسة (Avey etal,2009 ; Chan,2010 ; Poon,2013 ; Corner,2015 ; Quisenberry,2015 ; Bockorny,2015)

نتيجة لطبيعة تفاعل هذه الابعاد فإن العامل سيشعر بالثقة في عمله وسيصبح متفاؤل بالتالي سيثابر حتى يتوصل الى الاهداف المرجوة والمثابرة عليها مما يعود على المنظمة بالمخرجات (outcomes) الإيجابية المطلوبة (Cole,2007). كما ان من يتحلى بتلك الصفات الايجابية عادةً يتسم بروح التعاون ويحب مساعدة الاخرين وسيستطيع ان يؤثر بمن حوله بطريقة ايجابية (Corner,2015) وبالتالي فإن الشخص الذي يتمتع بهذه الصفات الإيجابية سيستطيع ان يكون فريق ناجح يسعى الى التطور في العمل وانتاج عمل مبدع ويشجع على النجاح (Chen & Lim,2012).

وتستخلص الباحثة مما تقدم ان القيادة لها ارتباط وثيق مع راس المال النفسي وهذا الارتباط ينعكس في ممارسات تقود إلى تكوين فريق عمل ناجح ومبدع اساسه التعاون.

و الاتي توضيح لهذه الأبعاد :

الأمل(Hope): يتمثل بالقدرة على ايجاد طرائق ووسائل للوصول الى الاهداف التي يطمح الشخص الوصول اليها بامتلاكه النفسية الايجابية وان لم تنجح تلك الوسائل والطرائق يفكر بطرائق اخرى للوصول الى الاهداف المراد الوصول اليها والمثابرة عليها (Javidan and walker,2013). وكما أشاروا Luthans etal, (2007) بأن الامل ضرورة للمثابرة على تحقيق الاهداف وإعادة توجيه المسارات من اجل الوصول إلى الفاعلية العالية، وهذا هو أساس الفرق بينه وبين التعريف التقليدي للأمل اي ان التعريف التقليدي هو تمني الحصول على شيء معين وقد يصاب المرء بخيبة امل إن لم يتحقق بدون إعادة المحاولة (Bockorny,2015).

وتعد المسارات (Paths) والتوكيل (Agency) من المكونات اللازمة الرئيسية لبعد الأمل (Quisenberry,2015). فالمسارات ليس مجرد تحديد الأهداف الرئيسية والأهداف الفرعية ولكن هي تساعد على ايجاد طرائق فرعية للوصول الى الأهداف المرجوة (Cole,2007) أما التوكيل يدل على متابعة القيام بالنتيجة المرجوة وإتمامها بشكل فعال (Corner,2015). وبالتالي فان الأمل يساعد في الوصول الى الأهداف بنجاح ، لانه طبقاً Peterson and Byron (2008) له علاقة بسلوك الموظف والتميز بأداءه في العمل، وتحفيزه لايجاد الحلول للمشاكل بشكل إبداعي (Avey etal,2009) من خلال إندماج الفرد خطوة بخطوة في طريقة تحقيق الأهداف المرجوة (Quisenberry,2015).

وترى الباحثة من وجهة نظرها ان الإستمرار والمثابرة لتحقيق الأهداف من الصفات المهمة جدا في الفرد كي يكون ناجح ويحقق اهدافه. وإن كان هناك طريق مسدود عليه المثابرة لايجاد طرائق اخرى للوصول الى هدفه، وهذا هو مفهوم الامل ومضمونة.

-**الثقة (الكفاءة الذاتية)(Self-efficacy)** : هو ايمان الشخص بقدراته ومهاراته الخاصة والنجاح بها بغض النظر عن الاجواء المحيطة به(Avey etal,2010). وهي القدرة على التحلي بالثقة والنجاح ونقل تلك القدرات بطريقة دافعة ومحفزة للإنجاز لتحقيق الهدف المرسوم (Chen & Lim,2012) ومن هذا نستنتج ان هناك علاقة ايجابية بين الثقة واداء العمل (Luthans etal, 2007)، وهي ايضا تفاعل العاملين في المنظمة والتعبير عن ارائهم دون خوف او شك (Lima,2015). كما ان الشخص الذي يثق بقدراته ستنعكس هذه الثقة على حياته وهذا هو الاساس الذي يحفز الشخص والسلوك الذي يوجهه الى الهدف الذي يريد تحقيقه. اذ عندما يثق الفرد بانه يستطيع تحقيق الهدف فسيكون لديه الدافع للمثابرة والوصول إلى مبتغاه ومواجهة الصعوبات فالفرد اذا كانت لديه الثقة ستكون لديه القوة للمواجهة والتغير وبالتالي بلوغ الهدف المحدد (Lentz,2013).

لا شك ان للثقة تاثير على نظرة العامل لعمله والمنظمة التي يعمل بها (Lima,2015) ، لذلك الاشخاص الذين يتمتعون بهذا البعد لديهم خمس خصائص كما ذكرها Corner (2015) وهي:

1- يضعون اهداف عالية المستوى ومهام للتحدي.

2- يبحثون عن التحدي.

3- لديهم دوافع ذاتية.

4- الإلتزام بالوقت المحدد لتحقيق الأهداف.

5- المثابرة للوصول الى الهدف عند مواجهة العوائق.

وترى الباحثة من وجهة نظرها، ان ثقة الفرد بنفسه مهمة جداً ؛ لانها اساس تميزة عن الاخرين في جوانب قبول التحدي والمثابرة والالتزام الذاتي.

-**المرونة (Resilience):** توجه علماء النفس الى لفت النظر لمصطلح المرونة خلال 1970 بسبب الظروف العائلية والتجربية وتم تعريفه على انه مخرجات الفرد المتميزة بعد التوجه للمواقف العصيبية (Masten,2001). كما تعكس اعادة التوازن واستجماع القوى بعد مواجهة العقبات والمشاكل والقدرة على التغلب عليها بنجاح والاستمرار (Luthans etal, 2007). وتمثل قدرة الشخص على اعادة التوازن بعد النكسات والعقبات التي يواجهها الشخص وكل ما يواجهه تحد وينتكس بعده سيتوازن من جديد ويعيد توازنه وهذا ما يجعل الشخص يبقى يحاول(Bockorny,2015).

ففي علم النفس الايجابي، المرونة تعني التكيف الايجابي في المحن والشدائد التي تواجه الشخص وقدرته على التعامل مع تلك الشدائد (Cole,2009)، وعدم التعرض للفشل وزيادة الالتزام بالمسؤولية في العمل والنجاح والتعلم من تلك العقبات والتصرف معها بشكل ايجابي اكثر في المستقبل(Quisenberry,2015).

إضافة إلى ماتقدم فان المرونة مرتبطه بتحسين اداء المنظمة ككل، اذ ان التغيير العالي يولد توتر عالي في البيئة وهذا هو الحال في المنظمات فعلى القادة الاهتمام اكثر بالمرونة (Corner,2015) وتطويرها وذلك سيولد لدى العاملين الرضا الوظيفي والإلتزام الوظيفي (Murray,2014).

كما ان المنظمة تستطيع الاستفادة من المرونة عن طريق الاستفادة من الاخطاء واعتبارها دروس تولد فرصة للمنظمة لتطوير ذاتها عن طريق انتهاز تلك الفرصة بالتعلم والنمو والتطور

(Bockorny,2015). وكلما كانت المنظمة تتمتع بالمرونة فإن القادة فيها سيتمتعون بالمرونة ايضاً (Poon,2013).

وترى الباحثة بالاستفادة مما سبق ان المثابرة من الصفات المهمة جدا، فالفرد ان وقع في مأزق معين او تعرقل في العمل هذا لا يعني نهاية المطاف، ولا يوجد فرد لا يغلط او يجهل شيء معين فمن الطبيعي الفرد يقع في الاخطاء مرة واثنان واكثر، ولكن الحكمة من الوقوع بالخطأ هو تمالك النفس وإعادة النهوض والتعلم من ذلك الخطأ وعدم الوقوع به مره اخرى والاستفادة منه فالحياة عبارة عن تجارب.

ويمكن تطوير المرونة استناداً Masten (2001) عن طريق ثلاث استراتيجيات رئيسية (Three major strategies) ،هي:

1. استراتيجية التركيز على الأصول Asset-focused strategies :زيادة المرونة عن طريق بناء الأصول الفردية وزيادة احتمالات النجاح.
2. استراتيجية التركيز على المخاطر Risk-focused strategies : محاولة الحد من الفشل من خلال تقليص عوامل الخطر بأكبر شكل.
3. استراتيجية التركيز على العملية Process-focused strategies : محاولة لبناء آليات مواجهة فعالة ليتمكن العاملين من نشر أصولهم المختلفة للتغلب على المحن وعوامل الخطر.

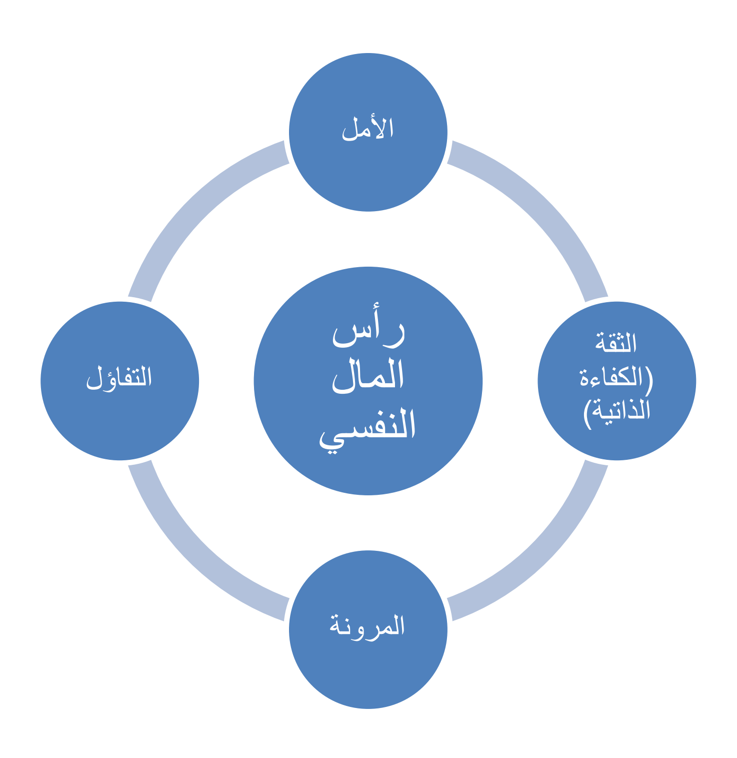
–**التفاؤل (Optimism)**: هو أساس راس المال النفسي إذ انه يرتبط ارتباط ايجابي مع الاحداث المستقبلية التي تشمل المشاعر الايجابية والتحفيز بوجود تقييم واقعي لتلك الاحداث عن مدى امكانية حدوثها مما يزيد من فاعلية الشخص وأمله (Seligman,2011) ويعود ذلك لطبيعة التفاؤل اذ انه

دائم التغير، وهو التكلم عن الحاضر والمستقبل باسلوب ناجح، مشرق وايجابي (Luthans etal, 2007) واظهرت دراسات عديدة ان للتفاؤل اثر ايجابي في رفع مستوى الاداء بمجالات عدة (Corner,2015) اي ان الفرد يقوم بالمثابرة ومواصلة نشاطه كي يحقق اهدافه المرجوة (Poon,2013) ويتم ذلك من خلال تعبير الفرد عن تقديره للاخرين ليحققوا النجاح من خلال التعلم من الاخطاء واتخاذ المخاطر المناسبة لتحقيق الأهداف المراد الوصول لها من خلال البحث والأمل والطموح اتجاه التجارب الايجابية (Seligman,2011). التفاؤل يعكس نظرة الشخص للاحداث بنجاح او فشل، فالشخص المتفاؤل ينظر إلى الاحداث بنجاح ويعزو سبب هذا النجاح إلى عوامل داخلية، اما الشخص المتشائم فهو الذي يعزو سبب النجاح إلى عوامل خارجية مؤقتة (Bockorny,2015) وبالطبع لا يستطيع الفرد التحكم بالعوامل الخارجية التي تحد من الوصول الى الهدف، ولكن الشخص المتفائل يركز على الامكانيات والفرص لتحقيق تلك الاهداف .(Corner,2015)

ويقسم التفاؤل إلى تفاؤل واقعي وتفاؤل غير واقعي. فالتفاؤل الواقعي يكون نتيجة الحفاظ على النظرة الإيجابية للأمور في المستقبل والتركيز على النواحي الإيجابية النابعة من خبرة الفرد وترك الاحداث التي حدثت في الماضي والتركيز اكثر على الحاضر والبحث عن الفرصة في المستقبل لاغتنامها (Luthans etal, 2007) وعلى نقيضه التفاؤل الغير الواقعي وهو تغاضي بعض المعلومات التي لا يريد الفرد رؤيتها والاحتفاظ بمعلومات اخرى من خلال معتقدات معينة وذلك قد يؤدي لعدم تحقيق الأهداف المراد تحقيقها (Corner,2015).

وترى الباحثة ان التفاؤل يقود الفرد إلى النجاح في حياته العملية والشخصية وبوجود الأمل والتفاؤل ستزداد المرونة وبالتالي ستنعكس على الثقة لدى الفرد. لذلك جميع تلك الأبعاد مرتبطة مع بعضها وتشكل توازن في نفسية الفرد الإيجابية وتحسن من صفاته وحياته الشخصية والعملية.

ويصور الشكل التالي الأبعاد الأربعة لرأس المال النفسي:



الشكل (3−2) أبعاد رأس المال النفسي

المصدر: من إعداد الباحثة وفقاً لما عكسته الأدبيات السابقة.

3.2 الإطار الفكري والمفاهيمي لقوة الخبرة Experience Power

1.3.2 مفهوم القوة والاطار المعرفي لقوة الخبرة

قبل الدخول في تعريف قوة الخبرة، لابد من الاشارة إلى الموضوع الاكبر وهو القوة التنظيمية (Organizational Power) والذي يعني : القدرة على تحريك موارد المنظمة المختلفة من اجل انجاز الاهداف او التأثير في قرارات الاخرين لتحديد سلوكهم وتثبيت اتجاه العمل المستقبلي أو جعل الافراد يفعلوا اشياء لم يرغبوا بها أصلاً (السالم ، 2009). وبالتالي فالقوة التنظيمية تعني إمكانية التأثير بنجاح على الاخرين(جرينبرج وبارون،2004) ومثلما اساس الفيزياء هي الطاقة فإن القوة هي المثل بالنسبة للإنسان؛ إذ ان القوة هي قدرة الفرد على الضغط على الاخرين لاستغلال قدراتهم لخدمة

اهداف معينة (Sutherland etal,2015) وعرفت القوة ايضاً بانها التحكم بالموارد وسلوك الاخرين (Brescoll,2011) وهي ايضا النفوذ الذي يمتلكه شخص على شخص اخر عن طريق الهوية التي يحملها(Ashforth etal,2016).

وتعرف قوة الخبرة بأنها: القدرة المستمدة من التميز في مجال من مجالات المعرفة الإنسانية (جرينبرج وبارون،2004). كما تعرف على انها : القدرة التي يمتلكها المدير نتيجة لخبرتة ومعرفتة بالمهام التي ينجزها المرؤوسين، حيث تكسبه نفوذاً وتأثيراً في سلوك هؤلاء المرؤوسين وتجعلهم منقادين إلى تعليماته وتوجيهاته، وتعتمد قوة الخبرة ايضاً على الخصائص الشخصية للمدير. (السالم ،2009؛ القريوتي ،2006). وعرفت (Jones(2013 قوة الخبرة بانها هي قدرة الفرد او مجموعة من الأفراد على مقاومة التضارب لتحقيق هدف معين او الهدف المخطط له.وقام (Bal etal,2008) بتعريف قوة الخبرة انها التاثير الاتي من الاتصال والتطوير للمعرفة المتخصصة او المدركة. وعرفوها (2015) Robbins&Judge على انها تاثير الرئيس على العاملين من خلال معرفتهم ومهاراتهم الخاصة وخبرتهم العملية. ومن الجدير بالذكر إن المدراء في المنظمات مهمين جدا لانهم المسؤولين عن تحقيق أهداف المنظمة والمرؤوسين وذلك لما يحملونه من قوة خبرة (Ashforth etal,2016). لذلك مما سبق نرى ان قوة الخبرة مرتبطة بالقيادة (Schuh etal ,2014). فقوة الخبرة تركز على مشاعر الافراد، اذ ان دور القوة يأخذ بالتزايد وبالتركيز على مشاعر الافراد والتصرفات ولايقتصر على الاكراه والاجبار؛ فمن الحكمة ان تكون خبرة القادة بمثابة شاشة تعكس التعامل مع جميع السلوكيات سواء كانت ايجابية او سلبية مع جميع مايرافقها من تبعات اخرى(Sanders etal,2015) فقوة الخبرة هي قدرة تاثير القائد على مرؤوسين لما يمتلكه من كفاءة علمية وخبرة عملية وعلمية وتدريب وخبرات خاصة (Scovetta,2013).

فمما سبق ترى الباحثة ان قوة الخبرة مكتسبة من تجارب العمل للقائد فهي مرتبطة بعدد سنوات الخبرة التي يقضيها في المنظمة التي يعمل بها، فكلما كان لديه عدد سنوات اكثر في العمل فهذا يعني ان لديه خبرة واسعه وذلك نتيجة للتجارب العملية التي مر بها وهذه الخبرة تكسب حاملها القوة الكارزما.

2.3.2 فوائد قوة الخبرة

1. تأثير الرئيس على المرؤوسين لديه من خلال معرفته ومهاراته الخاصة (Robbins & Judge,2015).
2. انعكاس الخبرة العملية للقائد على المرؤوسين (Robbins&Judge,2015).
3. ضمان قيادة فاعلة وناجحة (حياة، 2013).
4. التحلي بالثقة وإتخاذ القرارات بشكل سليم (Brescoll,2011).

3.3.2 أهمية قوة الخبرة

أن القوة بشكل عام وقوة الخبرة بشكل خاص مرتبطة بالقيادة اذ انها احد قواعدها العلمية التعريفية (Scovetta,2013). وهذا سيمكن المدير القائد من تحقيق أهداف المنظمة والعاملين على حد سواء من خلال(Yip,2015; Schuh etal,2014; Jones,2013).

1. قيادة العاملين صوب تحقيق اهداف المنظمة عبر التأثير في سلوكياتهم وضبط تصرفاتهم.
2. جعل التعاون السمة المميزة للعاملين وتقليل حالات الصراع بينهم.
3. منع اي تضارب في المصالح او الاهداف بين الاقسام من خلال استخدم خبرتة في توزيع الموارد وتنسيق جهود الاقسام وحل المشكلات بشكل يجعل عمل هذه الاقسام متعاضد.

4.3.2 إفتراضات قوة الخبرة:

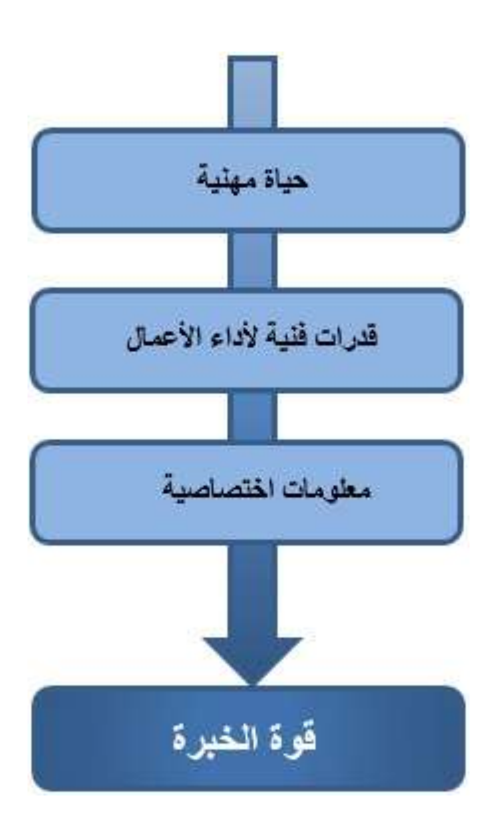
1. ان قوة الخبرة ترتبط بعلاقة ايجابية مع ارتفاع الموقع الوظيفي اي انها تزداد كلما ارتفع الموقع الوظيفي (Yip,2015).
2. ان قوة الخبرة تزداد ممارستها في المنظمات التي تعتمد اللامركزية اكثر من تلك التي تعتمد المركزية (Marinaccio,2007).
3. ان قوة الخبرة تمثل قدرة متحركة لا تتركز في مكان واحد وبالتالي يمكن المناورة فيها (Sankovich,2012).
4. ان قوة الخبرة هي اكثر انواع القوة الاخرى استفادةً من التغذية الراجعة لغرض تعديل الرأي، والسلوك، والموقف، واي جانب من جوانب المجال النفسي (Scovetta,2013; Galvin etal,2015).

ولتوضيح ما سبق فإن القائدة لا تعتمد على القوة الرسمية فقط، وإنما تعتمد على خبرتها وقدراتها الفنية لاداء المهام وحياتها المهنية الغير ملموسة المكتسبه وهذا ما يعود على المرؤوسين بأهمية كبرى (sutherland etal,2015)، من خلال الصفات الشخصية والمهارات والمعلومات الإختصاصية التي بحوزتها (Guest and Woodrow , 2012). تفاني المرأة في عملها وتطوير مهاراتها وقدراتها بمحاولة تأكيد ذاتها ينعكس على فاعلية ونجاح قيادتها لما تمتلكه من خبرة عملية ومؤهلات ومعرفة ولا يتم ذلك إلا من خلال رفعها لكفاءة الأداء وذلك يتطلب الجمع بين القدرة والمهارة (حياة ، 2013) مما يعود عليها بالإيجاب من خلال تحليها بالثقه في التعبير عن افكارها واخذ القرار وصناعة القرارات المهمة بموضوعية من خلال اشراك المرؤوسين (Brescoll, 2011)

فقد طورت المراة حياتها المهنية مع مرور الوقت من خلال توليها للمناصب الإدارية المهمة مما اكسبها الخبرة بحكم جودة الأداء (الشيدي ، 2011)

وترى الباحثة مما ورد سابقاً إن قوة الخبرة هو السلاح العتيق الثمين الغير مرئي الذي تتمتع به المرأة القائدة لتواجه به العواقب والمواقف والسلوكيات التي في داخل المنظمة. وأن قوة الخبرة تندرج تحت القوة العمودية فهو يبدأ بالحياة المهنية للمرأة، ومع مرور الوقت وفي إكمالها لتلك الحياة والمضي بها ستتطور قدراتها الفنية لأداء الأعمال مما سيكسبها معلومات اختصاصية أكثر في مجال عملها وإختصاصها وجعلها خبيرة في ذلك المجال مما سيكسبها ميزة تنافسية تستطيع أن تحارب بها بكل قوة والفوز بها بكل جدارة.

ويصور الشكل (2-4) مكونات قوة الخبرة:



الشكل (2-4) قوة الخبرة

المصدر: من إعداد الباحثة وفقاً لما عكسته الأدبيات السابقة.

من خلال الشكل وما تم استنتاجه من الأدبيات، إن قوة الخبرة هي قوة عمودية تعتمد على الحياة المهنية والقدرات الفنية لاداء الأعمال ومع مرور الوقت فإن الفرد يتكون لديه معلومات اختصاصيه تعطيه القوة وثقة في اتخاذ القرارات والسير في الطريق الذي يؤدي للنجاح وتحقيق الأهداف.

ثانيا: الدراسات السابقة

نعرض في الادنى مجموعة من الدراسات العربية والاجنبية المتعلقة بمتغيرات الدراسة الحالية ؛ علماً من خلال المسح والبحث الذي اجرتة الباحثة لم تجد دراسات عربية ميدانية او تطبيقية حول القيادة النسوية.

أ- الدراسات العربية

دراسة الأعرج (2010) بعنوان : معوقات تولي المرأة العربية مراكز قيادية في المجال الرياضي في الدول العربية الآسيوية.

هدفت الدراسة الى التعرف الى معوقات تولي المرأة العربية في المراكز القيادية في المجال الرياضي وذلك من وجهة نظر القادة الرياضيين في مجالس إداة الاتحادات الرياضية في الدول العربية من الأردن، وفلسطين، ولبنان، وسوريا. وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي في البحث وكانت اداتها هي الاستبانة، حيث انها مكونة من 3 محاور (العلمي، والمهارات القيادية، والاجتماعي، والشخصي) تحتوي على 46 عبارة، وقامت بتوزيعها بشكل عشوائي على عينة مكونة من (251) عضواً وتم استرجاع (241) استبانة، كشفت الدراسة ان النظرة المجتمعية الذكورية هي السائدة في المؤسسات الرياضية، وفرص النمو المهني للذكور اعلى من الاناث، افتقار المراة للقدرة المالية للوصول الى مراكز القيادة الرياضية. وكانت اهم التوصيات التي قدمتها الباحثة هي ضرورة زيادة مشاركة المراة في مراكز القيادة الرياضية من خلال التعديل على القوانين والإجراءات في اللجان الوطنية الأولمبية. إستفادت الباحثة من هذه الدراسة للتعرف على المعوقات التي تواجه المراة في المراكز القيادية وسيادت المجتمع الذكوري والتصغير من شأن المراة.

دراسة البوعلي (2011) بعنوان: تجارب عالمية وعربية في مساهمة المرأة في التنمية الإدارية: تجربة سلطنة عُمان نموذجاً.

هدف الدراسة لمعرفة مدى مستوى إدارة الموارد البشرية النسوية والمعوقات التي تواجهها في كليات العلوم التطبيقية في سلطنة عمان، وتم ذلك من خلال اخذ عينه من موظفي الكلية المذكورة في نزوى بلغ عددهم (52) موظف وما نسبته 48.1% من حجم المجتمع الأصلي، وتم توزيع استبانه عليهم مكونه من (52) عبارة. وكانت أهم النتائج ان مستوى إدارة الموارد البشرية النسوية كان متوسط ولا يوجد معوقات بنسبة عالية تواجه إدارة الموارد البشرية النسوية. أما أهم التوصيات فهي ضرورة الاهتمام بالمورد البشرية النسوي من حيث التخطيط، والتوظيف، والتدريب، والتنمية، وتقييم الاداء، ومنح الحوافز، وتحديث انظمة الاستقطاب من خارج السلطنة، واجراء المزيد من البحوث لاغناء موضوع ادارة الموارد البشرية النسوية. إستفادت الباحثة من هذه الدراسة الى ضرورة الإهتمام بالقيادة النسوية وذلك يعود لاسلوبها المتميز في الإدارة الفاعلة.

دراسة الخرشة (2012) بعنوان الكفايات الجوهرية للقيادة النسائية وأثرها في الأداء المؤسسي دراسة حالة في إدارة الشرطة النسائية الأردنية.

هدفت هذه الدراسة الى تحليل اثر الكفايات الجوهرية للقيادة النسائية وأثرها في الأداء المؤسسي. كانت ابعاد الكفايات الجوهرية ستة وهي (المبادرة، والابتكار، وسرعة الإنجاز، والتمكين، والذكاء العاطفي، والرؤية الاستراتيجية). أما الاداء المؤسسي له ثلاثة ابعاد وهي (تحقيق الاهداف، والتعلم والنمو، والعمليات الداخلية)، وقد تم توزيع 230 استبانه وتم تحليل 198 اي بنسبة 86% تمثل مجتمع وعينة الدراسة. وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها؛ كانت تصورات المبحوثين نحو مستوى توفر الكفايات الجوهرية لدى القيادات النسائية في إدارة الشرطة النسائية الأردنية مرتفعة ومتوسطة، ووجود اثر قوي لابعاد الكفايات الجوهرية للقيادة النسائية (المبادرة، وسرعة الانجاز، والذكاء العاطفي) واثر متوسط لابعاد الكفايات الجوهرية للقيادة النسائية في الابعاد التالية

(الابتكار، والتمكين، والرؤية الاستراتيجية) في المتغير التابع (الاداء المؤسسي). وقدمت الدراسة التوصيات التالية : توفير الاحتياجات والمستلزمات التدريبية والاهتمام بالعمال الجماعي اكثر وتوفير الخبراء والمدربين وذلك لتمكين القيادات النسائية في ادارة الشرطة النسائية الاردنية وجعله احدى استراتيجياتها الفاعلة لتاهليها للعمل القيادي. إستفادت الباحثة من هذه الدراسة بالتعرف على الكفايات الجوهرية للقيادة النسوية واثرها على تحقيق الاهداف والتعلم والنمو والعمليات الداخلية.

دراسة العبادي(2012) بعنوان: رأس المال النفسي: منظور سلوكي لدراسة روحانية مكان العمل.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور رأس المال النفسي في روحانية العمل لعينة من الكادر التدريسي في أربعة كليات من جامعة الكوفة وتكونت عينة الدراسة من (200) من أصل (470) تدريسي، ولتحقيق هدف البحث ومن خلال الاطلاع على البحوث والدراسات الأجنبية اعتمد الباحث مقاييس عالمية لقياس متغيرات البحث، إذ تم الاعتماد على مكونات رأس المال النفسي (الكفاءة الذاتية، والأمل، والتفاؤل، والمرونة)، ونظراً لاهتمام المنظمات في العنصر البشري لما له دور كبير ومباشر في فاعلية المنظمة، فضلاً عن ذلك فهو مصدر من مصادر الميزة التنافسية المستدامة لما يمتاز به من صعوبة في التقليد ومن تعقيد في تركيبته الاجتماعية، دعت الحاجة إلى الاهتمام بالجوانب الروحانية في مكان العمل والانغماس بها والمواءمة بين قيم الشخص ومعتقداته وعمله، والشعور بالأصالة والتميز من خلال الاعتماد على فقرات روحانية مكان العمل والذي يتكون من متغيرين (الاستغراق في العمل، والاتصال والتواصل الروحي) حسب ما اتفقت عليها العديد من الدراسات، وقد استخدمت استمارة الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات، واستعين بعدد من الوسائل الإحصائية لإثبات صحة فرضيات البحث كالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الارتباط البسيط وغيرها، وقد جاءت نتائج البحث مطابقة لأغلب فرضياته،

وقدمت الدراســة مجموعة من التوصــيات من أهمها إن تهتم الكليات عينة الدراســة بمكونات رأس المال النفســي لان ذلك يشــجع ويعزز بشــكل كبير على خلق بيئة عمل تهتم بالجوانب الروحية في مكان العمل. إســتفادت الباحثة من هذه الدراســة لضــرورة الإهتمام بالعنصــر البشــري لانه الميزة التنافسية للمنظمة التي تنافس وتستثمر بها.

دراســـة الكرداوي (2012) بعنوان: أثر الانطمار الوظيفي في العلاقة بين رأس المال النفســـي ومستوى الشعور بالاحتقان التنظيمي لدى العاملين بالقطاع الحكومي في محافظة الدقهلية

هدفت الدراسة إلى قياس الدور الوسيط الذي يلعبه الانطمار الوظيفي في العلاقة التي تربط مستوى رأس المال النفسي للعاملين بمستوى شعورهم بالاحتقان التنظيمي وذلك من خلال التطبيق على عينة مخططة قوامها (384) مفردة من العاملين بالقطاع الحكومي في محافظة الدقهلية زيدت إلى (550) مفردة بهدف زيادة نسبة الاستجابة والتي بلغت (90.6%) بعد الإضافة لإجمالي العينة وباستخدام نموذج المعادلة البنائية في قياس الآثار المباشرة وغير المباشرة لرأس المال النفسي للعاملين على مستوى شعورهم بالاحتقان التنظيمي وقد اتضح أن مستوى الانطمار الوظيفي للعاملين يلعب دور الوساطة الجزئية التداخلية في علاقة رأس المال النفسي بمستوى شعور العاملين بالاحتقان التنظيمي وأن وجود الانطمار الوظيفي في تلك العلاقة يلطف من التأثير السلبي لمشاعر الاحتقان التنظيمي لدى العاملين حيث يزداد دور رأس المال النفسي في التقليل من مشاعرهم الاحتقانية في ظل وجود الانطمار الوظيفي. كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة تأثير إيجابية لرأس المال النفسي للعاملين على مستوى الانطمار الوظيفي لهم ووجود علاقة تأثير سلبية مباشرة بين الانطمار الوظيفي للعاملين ومستوى شعورهم بالاحتقان التنظيمي .وفي ضوء ما أسفرت عنه الدراسة من نتائج، اقترح الباحث مجموعة من التوصيات التي يمكن أن

تسهم في تنمية رأس المال النفسي لدى العاملين وفي الوقت نفسه تزيد من مستوى انطمارهم الوظيفي وبما يقلل في النهاية من مستوى شعورهم بالاحتقان التنظيمي. إستفادت الباحثة من هذه الدراسة بالتعرف على إيجابية راس المال النفسي للعاملين على مستوى الإنطمار الوظيفي لهم.

دراسة سبتي (2014) بعنوان: تأثير رأس المال النفسي الايجابي في الأداء الإبداعي.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور رأس المال النفسي الايجابي في رفع مستويات الأداء الإبداعي لدى الأفراد في الجامعات العراقية وصولا إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية لتلك الجامعات، وقد استعرضت الدراسة في جانبها النظري أبرز ما كتب عن رأس المال النفسي الايجابي، وبينت الدراسة أن مستوى توافر أبعاد رأس المال النفسي الايجابي لدى الملاك التدريسي في الجامعتين المدروستين كانت بمستوى متوسط، كذلك تبين أن رأس المال النفسي الايجابي يُعد من الموضوعات المعاصرة والمهمة في مجال السلوك التنظيمي بوصفه فلسفة إدارية تعمل من جانب المنظمات لتحقيق أهدافها، كذلك تبين للباحث أيضا من خلال الإطار النظري للدراسة وتطبيق مفهوم رأس المال النفسي للجامعات أهمية توافر هذه الأبعاد لأهميتها في رفع مستويات الأداء الإبداعي لدى الأفراد في الجامعات العراقية. ومن أهم التوصيات التي قدمها الباحث ضرورة الاستثمار في رأس المال النفسي الايجابي لأنه اقل كلفة نسبيا مقارنة الاستثمار في رأس المال التقليدي. إستفادت الباحثة من هذه الدراسة بالتعرف على ايجابية وحسنات رأس المال النفسي في رفع مستوى الأداء الإبداعي.

ب- الدراسات الأجنبية

دراسة Koneck (2006) بعنوان: A study of women leadership styles and the glass ceiling

هدفت الدراسة الى تعريف العلاقة بين أنماط القيادة النسوية والسقف الزجاجي، اذ ان مشكلة الدراسة عدم وجود التكافىء بين الرجال والاناث في المناصب القيادية بالرغم من استمرار توسع الفرص للاناث. كانت الاداة المستخدمة في الدراسة لجمع المعلومات المسح الديمغرافي (demographic survey) ، المسح كان يحتوي على استبانة القيادة متعددة العوامل، وسؤال واحد عن المشاركين في المناصب الإدارية المتوسطة، تم وضع المسح على موقع الالكتروني وكانت العينة من المتطوعين، وكانت نتائج هذه الدراسة هي: ان المراة ممكن ان تكون منسجمة مع دور النوع الاجتماعي (gender role congruent) وناجحة في وقت واحد، ولا توجد علاقة بين الادارة الوسطى واسلوب القيادة، وان 55.8% من المتطوعين في الادارة الوسطى يطمحون بالوصول الى الادارة العليا بينما 42.1% لا يطمحون الوصول الى الادارة العليا اذ يفضلون التوازن بين الحياة والعمل. واستفادت الباحثة من هذه الدراسة بالتعرف على قوة المراة من خلال مقاومتها للحواجز التي تواجهها والتغلب عليها.

دراسة Marinaccio(2007) بعنوان : Organization structure and its impact on the power/politic dynamic a mixed method exploration of senior management perceptions of formal and virtual organizations.

هدفت هذه الدراسة للكشف عن جانب من جوانب السلوك والهياكل التنظيمية وإحدى أهم العوامل التي تؤثر بسلوك الأفراد بعملهم في نظرية السلوك التنظيمي هي القوة / السياسة. حيث انها

ركزت على كيف ديناميكية الطاقة تختلف من الهيكل التنظيمي التقليدي عن الهيكل الإفتراضي. واعتمدت هذه الدراسة على طريقتين الاولى تحليل الادب النظري والثانية من خلال دراسة ميدانية تمت على المديرين التنفيذيين من ذوي الخبرات في المنظمات التي هيكلها التنظيمي تقليدي واخرى افتراضي. وقد تم التوصل الى وجود علاقة بين مكونات الهيكل التنظيمي والقوة. وقد تم ذلك من خلال المعلومات التي تم جمعها بواسطة الإستبانة من عينة الدراسة التي بلغ عددها (133) فرد وتم اجراء مقابلات مع 10 اشخاص. وقد تم الجزم ان هناك علاقة بين مكونات الهيكل التنظيمي والقوة / السياسة موجودة، وما تم توقعه ان الادبيات تشير الى علاقة القوة / السياسة في الهياكل الرسمية ايجابية اكثر مما هي عليه في الهياكل الإفتراضية ولكن وجدت هذه الدراسة العكس تماما اذ إن القوة / السياسة في الهياكل الافتراضية إيجابية اكثر. وقدمت الدراسة مجموعة توصيات كان اهمها مواصلة البحث والتطوير في مجال القوة والبحث اكثر عن ديناميكية السلوك التنظيمي. إستفادت الباحثة من هذه الدراسة بوجودة علاقة بين الهياكل التنظيمية والقوة ومعرفة ان الهياكل الإفتراضية ايجابية اكثر من الهياكل التقليدية وذلك يعود بسبب قلة المركزية بها.

دراسة Khalifeh (2011) بعنوان: Qatari Women: Employment Challenges and the New Generation of Leaders

هدفت هذه الدراسة الى فهم سبب عدم تمثيل المراة القطرية في سوق العمل القطري وفهم وجهات النظر المختلفة بشأن المرأة العاملة القطرية والتحديات التي تواجهها في المجتمع القطري، واكتشاف التحديات الاجتماعية التي تواجهها في سوق العمل، مع التركيز في مجال تكنولوجيا نظم المعلومات. تم جمع البيانات من خلال المقابلات التي تمت مع 20 امراة قطرية قائدة تشغل مناصب قيادية تنفيذية في قطاعات تكنلوجيا المعلومات والصحة. إحدى أهم النتائج كانت: تفضل المرأة

القطرية وظائف في مجال التعليم، وأن التخطيط الوظيفي في الجامعات يؤثر على قرار النساء القطريات لدخول سوق العمل، من المهم للنساء الانضمام إلى القوى العاملة لأن المرأة هي جزء من المجتمع،المؤهلات الشخصية هي العامل الأكثر أهمية في التوظيف. قدمت الباحثة عدة توصيات وركزت بشكل خاص على القيادة في المساواة والتقييم العادل للنجاح. إستفادت الباحثة من هذه الدراسة بالتعرف على معوقات المراة القائدة في المجتمع القطري وأسباب عدم تمثيلها في العمل.

دراسة Toogood(2012) بعنوان : Living the complexity of female leadership: Beyond the binder, Back to our hearts

هدفت الدراسة الى سرد تجارب ستة من المديرات الاناث بالاضافة الى الباحثة بحيث قامت باجراء 5-8 مقابلات مع المشاركات الستة للاستفسار عن تأثير تاريخ حياتهم على قيادتهم وكيف وماذا تعلموا من خبرتهم وكيف تم التفاوض مع هوياتهم وبناء معنى لشخصياتهم ومؤهلاتهم للعيش كقادة وامهات. ووجدت عدة نتائج لها اثار للمساعدة في اعداد المبادئ والدعم. تم دراسة مسائل التاريخ الشخصي من خلال تجاربهم المتنوعة قبل ان يصبحن قادة بما في ذلك مرحلة الامومة للمشاركات وكيف تم وضع القيم والمعتقدات التي لديهم والتي شكلت هويتهم في الممارسات القيادية التربوية. واعطاء القادة الفرصة لدمج ومشاركة خبراتهم السابقة يمكن ان يكشف تأثير المعتقدات والقيم وتعطي مبادئ للقيادة الاخلاقية والمؤثرة.العلاقة بين الطلاب والموظفين واولياء الامور هي تأسيس لمبادئ القيادة وتساهم في تعقيد العمل فالاجابات لمعظم ما لدينا لا يمكن العثور عليها في المجلدات ولكن في قلوبنا بدلا من ذلك. فالمحادثة مع القادة هو امر مهم للسماح للقادة لبناء المعنى من تجاربهم للعثور على القرار في غضون الحالات المعقدة وللعمل على تغيير

النظام التعليمي بحيث يستطيع جميع الاطفال اخذ الحق في التعليم المتوازن. إستفادت الباحثة من هذه الدراسة الى معرفة اثر تجارب النساء كأم وقائدة و كشف تاثير المعتقدات والقيم على قيادتهم.

دراسة Weidenfeller, N. K.(2012) بعنوان: Breaking through the glass wall: the experience of being a woman enterprise leader

هدفت هذه الدراسة الى الكشف عن تجربة المراة كونها هي قائدة منظمة والقى الضوء على خبرة المراة عندما تكون هي القائدة. حيث ان هناك العديد من التحديات والعوائق التي تواجه المراة في مجال القيادة مثل العوائق للترقية وعدم اشراك المراة في تطوير الاستراتيجيات.

قامت الباحثة باســتخدام المقابلات المعمقة مع 12 مراة وكانت نتيجة هذه المقابلات انها القت الضـوء بشـكل معمق اكثر على خمس انماط اسـاسـية في تجربة النسـاء كقائدات في المنظمة وهذه الانماط تغطي جميع المناصـب القيادية للمنظمات والصـناعات وهي الاول : مدفوع بالسـيطرة على المصـير، الثاني: يتطلعون الى القيادة مع الاثر، الثالث : تحقيق الاثر من خلال اسـلوب التواصـل التعاوني، الرابع : المبادرة في تغير الثقافة مع التركيز على النتائج، الخامس : تطبيق معرفة الذات والمرونة لمواجهة التحديات.

النتائج قدمت المزيد من الوضــــوح حول كيفية اقتراب المراة من الوظائف والموازنة بين حياتها الشــخصـــية واسـلوب المراة في القيادة والتحكم والقضـــايا التي واجهتها في رحلتها لتصــبح قائدة. إستفادت الباحثة من هذه الدراسة بالتعرف على ما واجهته المراة القائدة في رحلتها بالعمل للوصـول الى ان تكون قادة.

دراســــة Rouleau-Carroll(2014) بعنوان Attributes and characteristics that contribute to successful female leadership in secondary education

هدفت الدراسة الى التعرف على أسباب سعة نقص تمثيل لاناث في الادارة العليا واعتباره قضية عالمية وخاصة في إدارة المرحلة الثانوية وأشارت الدراسة الى نقص تمثيل الاناث في مجال الاعمال التجارية والقوات المسلحة والتعليم العالي في جميع انحاء العالم ، وقامت الدراسة بالتركيز على نسبة القيادات النسائية في التعليم مشيرة الى أن هذه النسبة تعكس على المهن الاخرى، ودرست الباحثة حياة وتجربة اربع نساء من الذين حافظو على وظائف فعالة في التعليم الثانوي من خلال جمع معلومات متعمقة فعلية لنجاح مديرات المدارس الثانوية للبنات وتمكنت الباحثة من تحقيق أربعة أهداف: (أ) إنشاء الوعي لمجموعة من المهارات والأساليب الأساسية اللازمة التي تسمح للمعلمة الانثى للنظر ومتابعة الأساسيات بالتعليم الثانوي، (ب) عرض المعلومات اللازمة للمعلمات اللواتي تقوم بمتابعة التعليم الثانوي ليكونو على بينة واستعداداً لمواجهة العقبات والتحديات التي يمكن ان تواجههم ، (ج) تشجيع الإناث اللواتي يخفن من الخوض في التعليم الثانوي بسبب الصور النمطية و/أو ترك المهنة بسبب التجارب السلبية، (د) توفير المعلومات الموضوعية لإعداد برامج إدارية من شأنها أن تساعد في تصميم تعليمات لدعم المرأة التي ترغب في أن تصبح مديرة للثانوية. وتوصلت الدراسة الى وجود خصائص للقيادة النسوية وتلك الخصائص هي: اتصال واضح، وروح الدعابة، والتعاطف، والصبر، والاستماع، والتعاون، وتغذية، والبداهة، ورباطة الجأش أو موقف، والشمولية. إستفادت الباحثة من هذه الدراسة بالتعرف على معلومات فعلية لنجاح مديرات المدارس وخصائص القيادة النسوية والعقبات التي تواجه الإناث بالعمل.

دراسة (Cook&Glass(2014 بعنوان: Women and Top Leadership Positions: Towards an Institutional Analysis

هدفت الدراسة الى التعرف عن اسباب عدم تواجد المراة في الادارة العليا وتم إستخدام مجموعة من البيانات 500 شركة للفترة من1990 الى 2011 من المديرين التنفيذيين النساء وهذه العينة مطابقة للمديرين التنفيذيين الرجال وساهم جمع المعلومات لتلك الدراسة في التعرف عن أسباب تفضيل المديرين التنفيذيين من الرجال على النساء وهي وجود العوائق في طريق المراة وبخاصة ما يسمى بالسقف الزجاجي. تم اختبار جميع الفرضيات المقترحة لهذه الدراسة بإستخدام t-test هذه الطريقة جعلت من السهل اختبار أداء المراة عندما تكون هي مرؤوسة من قبل المدير التنفيذي الرجل ومقارنة الأداء عندما يكون المرؤوس رجل والمدير التنفيذي الرجل.

هذه الدراسة خرجت بالنتائج التالية :

الاولى : الرغبة في تعيين المراة القائدة كمديرة تنفيذية اكثر من الرجل القائد كمدير تنفيذي في المنظمات التي تكافح من اجل القضاء على ظاهرة السقف الزجاجي.

الثانية : يتم استبدال المراة القائدة كمدير تنفيذي برجل ان كان اداء المنظمة لا يتحسن في ظل قيادتها لتلك المنظمة.

الثالثة : تمثيل المراة في مجلس الادارة على الأرجح يؤثر على ارجحية تعيين المراة القائدة كمديرة تنفيذية و هذا يؤثر على فترة ولايتها.

وقد إستفادت الباحثة من هذه الدراسة بالتعرف على معوقات المراة في العمل عندما تكون مرؤوسة من قبل مدير تنفيذي رجل.

دراسة Lumby&Azaola (2014) بعنوان: Women principals in South Africa: gender, mothering and leadership.

هدفت الدراسة إلى التعرف على الاسباب التي تقود وصول المراه إلى المواقع القيادية من خلال تحليل خبراتهم القيادية عن طريق البيانات النوعية. حيث تمت المقابلة مع 54 معلمة في كوتنك والمحافظات الشمالية الغربية في جنوب افريقيا حيث تضمنت المقابلات الحضر والريف. وبما أن اغلب العينه كانت منالامهات فان الدراسة تكشف عن الطرائق المختلفة التي شيدت الامومة ونتائج ذلك على النساء. حيث كشفت الدراسة كيف ان الجنس وعوامل اخرى مرتبطة مثل اللغة والثقافة والديانة والعرق تاثر بشكل ايجابي أو سلبي الى وصول المراة الى الادوار الرئيسية وتؤثر على خبراتهم القيادية.

التحليل الذي تم اجراءه أشار الى ان هناك ثلاث توجهات لأهمية الامومة للفرد في الدور القيادي :

الاول: النساء المشاركات افدن ان طابع الامومه هو اسلوب لتحسين ادائهم.

الثاني : النساء المشاركات حاولن الاستفادة من مهارات الامومة لكي تكون وسيلة لحل والتغلب على المشاكل الاجتماعية.

الثالث : النساء المشاركات استخدمو اسلوب الامومة لحل مشكلة الجنس وكسب راس المال من خلال توظيف مهارات الامومة في مكان العمل.

استفادت الباحثة من هذه الدراسة بالتعرف على العوامل التي تؤثر بوصول المراة الى الأدوار الرئيسية و على خبراتهم القيادية.

دراسة Lima (2015) بعنوان : Power , trust, police unions, and police managers : A quantitative research study

هدفت هذه الدراسة لقياس موازنة القوة والثقة وأثرها بين مدراء الشرطة وقادة اتحاد الشرطة. وذلك يعود لطبيعة العلاقة بينهما لانها مكون حرج في الديناميات الداخلية لمنظمة الشرطة. تم توزيع إستبانه على عينه يتكون حجمها من (169) فرد. وركزت الدراسة على علاقة القيادة والثقة في وكالات الشرطة. وكانت نتائج هذه الدراسة ان ضباط الشرطة يميلون الى الثقة والتحلي بالقوة في منظمات الشرطة مع قادة اتحاد الشرطة اكثر من مدراء الشرطة، وأظهر تحليل الردود لمسح الإحصاءات أن هذه الاختلافات ليست ذات دلالة إحصائية. وكانت توصيات الدراسة إجراء المزيد من البحوث في ديناميات القيادة والثقة وذلك يعود لان الثقة موضوع معقد. إستفادت الباحثة من هذه الدراسة بالتعرف على أثر القوة والثقة في العمل.

دراسة Yip (2015) بعنوان : Lonely at the top? How organizational position shapes the developmental networks of top executives

هدفت الدراسة عن الكشف عن تفاعل الافراد في المنظمة مع بعضهم تبعا للوظيفة (Organization position) في المنظمة. فالموقع الوظيفي للمديرين التنفيذيين في المنظمة سلاح ذو حدين وذلك يعود لزيادة النفوذ ولكن بنفس الوقت هم منعزلين عن باقي المنظمة، وبالتالي ذلك ولد القلق لديهم من البقاء وحيدين في القمة، ولدراسة هذا البعد تم التركيز على العلاقات التي توفر للقائد الدعم النفسي والوظيفي. تم جمع البيانات من خلال 3 مجموعات، اول مجموعة تكونت من developmental network survey of top executives الشبكة المتطورة من كبار النفوذ وكان حجمها (227) والمجموعة الثانية تتكون من a multisource survey of the

executive’s co–workers زملاء كبار النفوذ وحجمها متكون من (1008) فرد، ومعدلات الأداء التي تم الحصول عليها من رؤساء السلطة التنفيذية (521) فرد. وكانت النتائج التي توصل اليها في هذه الدراسة ان هناك علاقة ايجابية بين موقع القائد الوظيفي وقوة ال leader’s developmental network. إستفادت الباحثة من هذه الدراسة بالتعرف على وجود علاقة بين تفاعل الأفراد والموقع الوظيفي ووجوب تواجد العلاقات التي توفر للقائد الدعم النفسي والوظيفي.

دراسة (Corner(2015 بعنوان: Exploring the reliability and validity of research instruments to examine secondary school principals’ authentic leadership behavior and psychological capital

هدفت هذه الدراسة لقياس راس المال النفسي مع القيادة الاصيلة ان كانت العلاقة بينهم صالحة وموثوق بها ومناسبة في مجال التعليم، كانت عينة الدراسة من مديري المدارس الثانوية في أريزونا حجم عينة الاستبيان للقيادة الأصيلة هي 147 وحجة العينة لراس المال النفسي هو 149.كانت اداة جمع البيانات عن طريق ارسال رابط الكتروني للبريد الاكلتروني الخاص بالمشاركين والانتقال بهم الى استبيان يوجد به الاسئلة. النتائج التي تم التوصل اليها في هذه الدراسة امكانية تعزيز المهارات المدربة من الفعالية الذاتية، والوعي الذاتي، والأمل، والتفاؤل، والمرونة، والشفافية، والمعالجة المتوازنة في مديري المدارس لقيادة اكثر فعالية باتجاه التغيير الايجابي. إستفادت الباحثة من هذه الدراسة بالتعمق بأبعاد رأس المال النفسي اكثر وعلاقته مع القيادة.

دراسة Bockorny(2015) بعنوان: Psychological capital, courage, and entrepreneurial success

هدفت هذه الدراسة الى التحقيق في بعض الموارد النفسية التي ممكن ان تتنبأ بنجاح المشاريع (بقاء المشروع، والنمو الموظف، ونمو الدخل، والرضا عن الحياة)، هناك 3 مساهمات ساهمت بها هذه الدراسة بشكل فريد من نوعه : اولا : العلاقة بين راس المال النفسي والشجاعة ومختلف ابعاد نجاح المشروع، بصورة مباشرة او غير مباشرة من خلال نموذج بين راس المال النفسي وابعاد نجاح المشروع وتتوسطه الشجاعة. ثانيا: اختبار التفاعل بين الشجاعة وراس المال النفسي يتوقع تباين اضافي لابعاد نجاح المشاريع غير الاثار الرئيسية. ثالثا: اختبار ان كانت الشجاعة بعد خامس لابعاد راس المال النفسي. هذه الدراسة تمت في جنوب داكوتا على حجم عينة يساوي 152 تم جمع البيانات عن طريق ارسال رسائل للمشاركين تحتوي الرسالة على رابط الكتروني تتواجد به استبانة الاسئلة ولضمان استكمال الاسئلة تم وضع جائزة لكل مشارك يكمل الاستبانة كاملة قيمتها 10$.كانت نتائج هذه الدراسة ان راس المال النفسي يتنبأ بنمو الموظف، والرضا عن الحياة. راس المال النفسي كان مؤشر لنمو الدخل. الشجاعة وراس المال النفسي لا يتوقعون ببقاء المشروع. ووجود علاقة بين الشجاعة وراس المال النفسي اذ ان العلاقة بينهم كانت ايجابية، وأن الشجاعة بعد من ابعاد راس المال النفسي. إستفادت الباحثة من هذه الدراسة بالتعمق اكثر بأبعاد رأس المال النفسي والتعرف على العلاقة بين رأس المال النفسي والشجاعة.

ثالثاً: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة :

1. تتميز هذه الدراسة عن سابقاتها بانها تناولت ثلاثة متغيرات حساسه تؤثر بالمجتمع أولاً والمرؤوسين ثانياً وهم (خصائص القيادة النسوية، راس المال النفسي، قوة الخبرة) مما سيوسع من فهم الظاهرة المبحوثة وتفسير النتائج بشكل ادق.
2. تطبيق الدراسة الحالية على كافة مدارس التعليم الخاصة في عمان، وسبب اختيار المدارس للتطبيق لتواجد وسيادة القيادة النسوية بها بشكل كبير.
3. اعتمدت الدراسة الحالية ادخال قوة الخبرة متغير معدل في تطوير اثر خصائص القيادة النسوية على رأس المال النفسي، وهذه المحاولة كانت محدودة جداً في الدراسات السابقة من جهة وعدم وجود تطبيق سابق لها في البيئة العربية من جهة اخرى.
4. قياس ثلاث متغيرات غير ملموسه في الدراسة.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة (الطريقة والاجراءات)

1.3 مقدمة:

يتضمن هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة، ومجتمع الدراسة وعينتها، وادوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات، ومتغيرات الدراسة والمعالجات الاحصائية المستخدمة، واختبار التحقق من ملائمة البيانات للتحليل الاحصائي.

2.3 منهج الدراسة:

الدراسة الحالية دراسة سببية ذات طبيعة كمية ونوعية، ستعتمد منهج البحث الوصفي التحليلي، حيث يعد الأكثر ملاءمة في تحقيق أهداف الدراسة الحالية والإجابة عن تساؤلاتها.

3.3 مجتمع الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة تتطلب المتغيرات المدروسة منظمات ذات طبيعة تقودها النساء أو تشارك في قيادتها وإدارتها لذا سيكون مجال الدراسة هو المدارس الخاصة في مدينة عمان، والبالغ عددها (549) مدرسة (وزارة التربية والتعليم – إدارة التخطيط والبحث التربوي – قسم إدارة نظام المعلومات) وكما موضح في الجدول (1-3).

جدول (3-1) مجال الدراسة (مدارس التعليم الخاص في عمان).

المديرية	عدد المدارس
لواء قصبة عمان	116
لواء الجامعة	145
لواء ماركا	102
لواء القويسمة	82
لواء وادي السير	63
لواء سحاب	18
لواء ناعور	19
لواء الموقر	3
لواء الجيزة	1
المجموع	**549**

المصدر : وزارة التربية والتعليم – إدارة التخطيط والبحث التربوي– قسم إدارة نظام المعلومات.

أما مجتمع الدراسة فيتكون من (21615) فرداً من فئات المعلمين والإداريين (موظفين اداريين وماليين، وموظفين فنيين، وموظفين خدميين) كما في الجدول (3-2).

جدول (3-2) مجتمع الدراسة (فئات المعلمين والإداريين).

أعداد / لواء	الجامعة	الجيزة	القويسمة	الموقر	سحاب	قصبة عمان	ماركا	ناعور	وادي السير	المجموع
اعداد معلمون ذكور	1198	15	251	1	25	550	247	70	243	**2600**
اعداد معلمون اناث	5334	10	2260	36	365	3326	2870	452	1679	**16332**
الاداريون ذكور	180	1	42	0	3	72	44	12	42	**396**
الاداريون اناث	768	1	259	6	39	490	410	39	275	**2287**
المجموع	**7480**	**27**	**2812**	**43**	**432**	**4438**	**3571**	**573**	**2239**	**21615**

المصدر : وزارة التربية والتعليم – إدارة التخطيط والبحث التربوي – قسم إدارة نظام المعلومات، (2014،2015).

4.3 عينة الدراسة

بالنظر لكبر حجم مفردات مجتمع الدراسة وصعوبة الوصول لمفرداتة جميعاً قامت الباحثة بسحب عينة عشوائية – طبقية (من خلال تقسيم المجتمع إلى طبقات من معلمين وإداريين وبحسب الألوية في عمان) ويبلغ حجمها (379) فرداً وهي عينة ملائمة بحسب جداول (Sekaran&Bougie,2010:195).

- **وحدة التحليل**

تكوّنت وحدة التحليل لهذه الدراسة من المعلمين والإداريين الذين يعملون في مدارس التعليم الخاص وقد تم توزيع (379) استبانة على أفراد عينة الدراسة، وقد بلغ عدد الاستبانات المسترجعة (379) استبانة. وبعد فحص الاستبانات المسترجعة، تبين أن هناك (3) استبانات غير صالحة وغير مكتملة البيانات. وبهذا أصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل ما مجمله (376) استبانة بنسبة مئوية بلغت (99.2%) من عدد الاستبانات الموزعة.

وتوضح الجداول (3-3)، (3-4)، (3-5)، (3-6)، (3-7)، (3-8) الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة من حيث (الجنس؛ والعمر؛ والمؤهل التعليمي؛ والخبرة؛ والمسمى الوظيفي وعدد سنوات العمل في ظل وجود قيادة نسوية ترأسك).

جدول (3–3)

توزيع أفراد وحدة التحليل حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية(%)
ذكر	93	24.7
انثى	283	75.3
المجموع	**376**	**100**

تُظهر نتائج متغير **الجنس** في الجدول(3-3) أن 24.7% من أفراد عينة الدراسة هم من الذكور، وأن 75.3% من افراد عينة الدراسة هم من الإناث، وان اعلى نسبة من افراد وحدة التحليل التابعين لمتغير الجنس هم من الإناث، ويعود السبب إلى ان الاناث اكثر انجذاب للعمل في المدارس.

جدول (3-4)

توزيع افراد وحدة التحليل حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة %
أقل من 30 سنة	153	40.7
من 31 – 40 سنة	139	37
من 41 – 50 سنة	58	15.4
51 سنة فأكثر	26	6.9
المجموع	**376**	**100**

ويبين الجدول (3-4) أن 40.7% من أفراد وحدة التحليل هم ممن تقل أعمارهم عن 30 سنة، وأن 37% من أفراد وحدة التحليل هم ممن تتراوح أعمارهم من 31 إلى 40 سنة، كما أظهرت النتائج أن 15.4% من أفراد وحدة التحليل هم ممن تتراوح أعمارهم من 41 إلى 50 سنة، وأخيراً، اظهرت النتائج أن 6.9% من أفراد وحدة التحليل هم ممن تتراوح أعمارهم من 51 سنة فأكثر. ومما سبق نلاحظ ان اعلى نسبة من افراد وحدة التحليل التابعين **لمتغير العمر** هم ممن تقل أعمارهم عن 30 سنة وهذا يدل على ان النسبة الاعلى هي من الفئة الشابة.

جدول (5-3)

توزيع افراد وحدة التحليل حسب متغير المؤهل التعليمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة %
دبلوم (كليات مجتمع)	58	15.4
بكالوريوس	239	63.6
ماجستير	44	11.7
دبلوم عال	25	6.6
دكتوراه	10	2.7
المجموع	**376**	**100**

يوضح الجدول (5-3) نتائج متغير **المؤهل التعليمي** حيث ان 15.4% من أفراد وحدة التحليل هم من حملة شهادة الدبلوم، وأن 63.6% من أفراد وحدة التحليل هم من حملة شهادة البكالوريوس في إختصاصاتهم، وأن 11.7% من افراد وحدة التحليل هم من حملة شهادة الماجستير كما بلغت نسبة أفراد وحدة التحليل من حملة شهادة الدبلوم العال في إختصاصاتهم ما مجمله 6.6% وأن 2.7% من افراد وحدة التحليل هم من حملة شهادة الدكتوراه. ومما سبق نلاحظ ان اعلى نسبة من افراد وحدة التحليل كان تحصيلهم التعليمي درجة البكالوريوس وهذا يدل على استقطاب عالي لحملة الشهادات الجامعية ويعكس توافر المعرفة العلمية.

جدول (6-3)

توزيع افراد وحدة التحليل حسب متغير عدد سنوات الخبرة

الخبرة	التكرار	النسبة%
5 سنوات فأقل	140	37.2
من 6 - 10 سنوات	123	32.7
من 11- 15 سنة	57	15.2
16 سنة فأكثر	56	14.9
المجموع	**376**	**100**

وبالنسبة لمتغير **الخبرة**، فقد أظهرت النتائج والموضحة بالجدول (6-3) أن ما نسبته 37.2% من أفراد وحدة التحليل هم ممن تقل عدد سنوات خبرتهم عن 5 سنوات، وأن 32.7% هم ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم العملية من 6 –10 سنوات، وأن 15.2% هم ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم العملية من 11 –15 سنة، واخيراً، تبين أن إجمالي النسبة المئوية للمبحوثين من أفراد وحدة التحليل ممن لديهم خبرة 16 سنة فأكثر بلغت 14.9%. ومما سبق نلاحظ ان اعلى نسبة من افراد وحدة التحليل كانت ممن هم 5 سنوات فأقل، وهي سنوات بداية المسار المهني والعطاء الاطول في الخدمة والتي من المؤمل ان تعطي اجابات موضوعية تهم مستقبلهم.

جدول (7−3)

توزيع أفراد وحدة التحليل حسب متغير المسمى الوظيفي

الفئة	التكرار	النسبة
معلم	230	61.2
إداري	146	38.8
المجموع	**376**	**100**

أما بالنسبة لمتغير **المسمى الوظيفي فقد أظهرت نتائج الجدول (7−3)** فقد تبين أن 61.2% من أفراد وحدة التحليل هم من المعلمين، وأن 38.8% من افراد وحدة التحليل هم من الإداريين. ومما سبق نلاحظ ان اعلى نسبة من افراد وحدة التحليل ممن يعملون في وظيفة "**معلم**".

جدول (3−8)

توزيع أفراد وحدة التحليل حسب متغير عدد سنوات العمل تحت قيادة نسوية

الفئة	التكرار	النسبة
5 سنوات فأقل	191	50.8
من 6 – 10 سنوات	104	27.7
من 11– 15 سنة	46	12.2
16 سنة فأكثر	35	9.3
المجموع	376	100

وأخيراً، وبما يرتبط بمتغير **عدد سنوات العمل في ظل وجود قيادة نسوية ترأسك**، فقد أظهرت النتائج والموضحة بالجدول (3 −8) أن ما نسبته 50.8% من أفراد وحدة التحليل هم ممن تقل عدد سنوات عملهم في ظل وجود قيادة نسوية عن 5 سنوات، وأن 27.7% هم ممن تتراوح عدد سنوات عملهم في ظل وجود قيادة نسوية من 6–10 سنوات، وأن 12.2% هم ممن تتراوح عدد سنوات عملهم في ظل وجود قيادة نسوية من 11–15 سنة، واخيراً، تبين أن إجمالي النسبة المئوية للمبحوثين من أفراد عينة الدراسة ممن تراوحت عدد سنوات عملهم في ظل وجود قيادة نسوية 16 سنة فأكثر بلغت 9.3%. ان البيانات السابقة تؤكد ان جميع الفئات قد عملت تحت قيادة نسوية مما يساعدنا في الحصول على اجابات موضوعية حول متغيرات الدراسة.

5.3 متغيرات الدراسة

إعتمدت الدراسة المتغيرات الآتية :

–**المتغير المستقل** (خصائص القيادة النسوية) بالخصائص التالية: التعاطف، والصبر، والتعاون، والبداهة، ورباطة الجأش. بالإستناد الى: دراسة (Desvaux and Devillard,2007)

. (Rouleau-Carroll,2014);

-**المتغير التابع** (رأس المال النفسي) بأبعاده: الثقة (الكفاءة الذاتية)، التفاؤل، الأمل، المرونة. بالإستناد الى: دراسة (Bockorny,2015); (Corner,2015); (Luthans etal, 2007).

-**المتغير المعدل** (قوة الخبرة). بالإستناد الى : دراسة (Toogood,2012)

6.3 أدوات الدراسة وطرق جمع البيانات

لتحقيق اهداف الدراسة قامت الباحث بتطوير استبانة بهدف الاجابة عن أسئلة الدراسة، إذ تم تطوير الاداة بالرجوع الى الادب النظري ذي الصلة، وتم استخدام مصدرين أساسيين لجمع المعلومات، وهما:

- **معلومات ثانوية:**

الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث ومواقع الانترنت المختلفة.

- **المعلومات الأولية:**

1. المقابلات: من خلال تصميم استمارة مقابلة غير مهيكلة تتضمن أسئلة مفتوحة عن متغيرات الدراسة الثلاثة. ملحق رقم (1).

2. الاستبانة: وكانت الأداة الرئيسية لقياس متغيرات الدراسة الثلاثة والتي تضمنت عدد من الفقرات التي عكست أهداف الدراسة واسئلتها، للإجابة عليها من قبل عينة الدراسة، وتم استخدام مقياس (Likert) الخماسي، بحيث اخذت كل إجابة أهمية نسبية. **وتكونت أداة الدراسة الرئيسية (الاستبانة)**

من ثلاثة اجزاء، هي:

الجزء الاول: يشمل المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد وحدة التحليل من خلال (6) متغيرات وهي (الجنس، العمر، المؤهل التعليمي، عدد سنوات الخبرة، والموقع الوظيفي، وعدد السنوات التي عملت فيها وكانت رئيستك في العمل امرأة) لغرض وصف خصائص التحليل.

الجزء الثاني: مقياس متغير خصائص القيادة النسوية عبر خمس أبعاد هي (التعاطف، والتعاون، والصبر، والبداهة، ورباطة الجأش) تضمنت (35) فقرة لقياسها، (7) فقرات لكل بعد.

الجزء الثالث: مقياس متغير رأس المال النفسي عبر أربع أبعاد هي (الثقة (الكفاءة)، والتفاؤل، والأمل، والمرونة) تضمنت (24) فقرة لقياسها، (6) فقرات لكل بعد.

الجزء الرابع: مقياس متغير قوة الخبرة بمكوناتها تضمنت (17) فقرة لقياسها.

وبهذا تكونت الاستبانة بشكلها الاولي من (76) فقرة.

7.3 صدق أداة الدراسة وثباتها:

1.صدق الاداة:

استخدمت الباحثة طريقتين للصدق، هما الصدق الظاهري والصدق البنائي من خلال التحليل العاملي التوكيدي لضمان ان الاداة تقيس ما وضعت من اجله. وفيما يأتي توضيح للطريقتين:

أ-الصدق الظاهري :

تم عرض الاستبانة على مجموعة من الخبراء المحكمين تألفت من (17) خبيراً من المتخصصين بالعلوم الإدارية والنفسية والتربوية والاعلام والقياس والتقييم، وبعد ملاحظاتهم حذفت (25) فقرة.

وأصبحت عدد فقرات الاستبانة (51) فقرة، مديات استجاباتها توزعت على وفق مقياس (Likert) الخماسي وهي: (5) دائماً، (4) غالباً، (3) أحياناً، (2) نادراً، (1) أبداً.

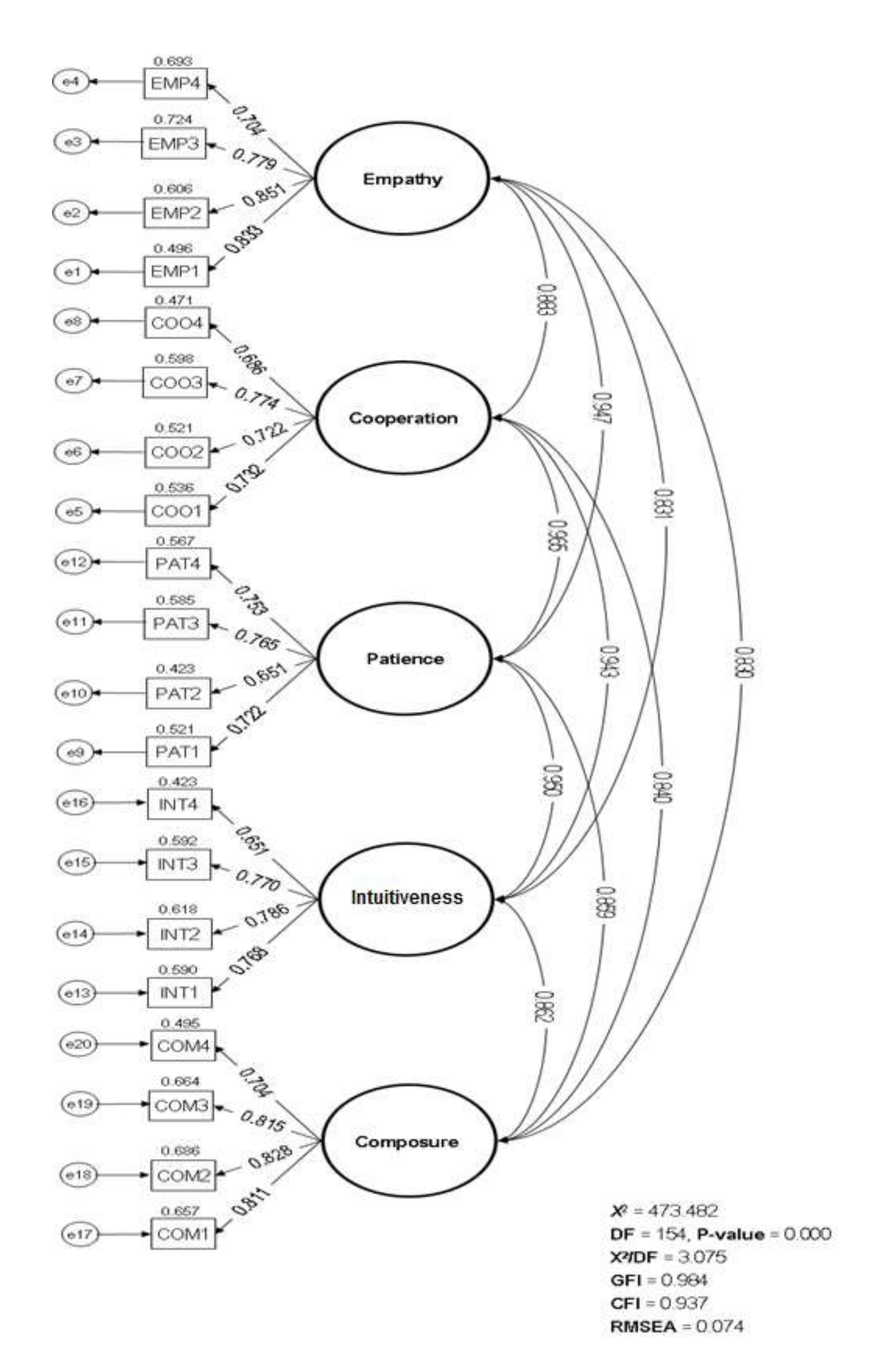
ب-الصدق البنائي من خلال التحليل العاملي التوكيدي :

قبل القيام بتطبيق الاستبانة (أداة الدراسة) وبشكلها الأولي، قامت الباحثة بإجراء التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis، وذلك للتحقق من الصدق البنائي للمقياس، إذ تتمثل الإجراءات المتبعة في التحليل العاملي التوكيدي في تحديد الأنموذج المفترض "الأنموذج البنائي" والذي يتكون من المتغيرات الكامنة Latent Variables أو المتغيرات غير المقاسة أو المتغيرات الخارجيةVariables Exogenousوهى تمثل الأبعاد المفترضة للمقياس، ومنها تخرج أسهمُ متجهة إلى النوع الثاني من المتغيرات والتي تعرف بالمتغيرات المقاسة أو المتغيرات التابعة أو المتغيرات الداخلية Endogenous Variables والتي تمثل العبارات الخاصة بكل بعد أو الأبعاد الخاصة بكل عامل عام، وهنا يفترض أن العبارات مؤشرات للمتغيرات الكامنة (صلاح الدين، 2000: 504-507). وفي حالة أن التحليل العاملي التوكيدي حقق الأنموذج المفترض للمقياس مؤشرات جودة المطابقة المقبولة فإنه يمكن الحكم على صدق عباراته، أو صدق أبعاده في حالة التحليل العاملي التوكيدي من الدرجة الثانية، وفي ضوء الأوزان الانحدارية المعيارية والتي تعرف بمعاملات الصدق أو التشبع على المتغير الكامن يمكن تحديد قيمة معينة يتم رفض التشبعات التي تقل عنها (0.50 عادة), وكذلك يمكن الحكم على صدق العبارات في ضوء النسبة الحرجة وتشير إلى دلالة الفرق بين تأثير العبارة (الوزن الانحداري) والتأثير الصفري (Hair, etal, 2010:116).

أولاً: التحليل العاملي التوكيدي لخصائص القيادة النسوية

عند إجراء التحليل العامل التوكيدي لمتغير خصائص القيادة النسوية بأبعاده، أظهرت النتائج أن قيمة Chi^2 بلغت (473.482)، وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وقد بلغت قيمة الحد الأدنى للتباين

Minimum Discrepancy والتي هي عبارة عن حاصل قسمة قيمة Chi^2 على درجات الحرية DF (3.075) وهو ما يعكس مستوى المواءمة الجيد، حيث اقترح Arbuckle (2012) أن قيمة التباين المثالية من المفترض أن تقل عن القيمة (5). وبلغت قيمة Goodness of Fit Index (GFI) وهو مؤشر مواءمة الجودة ما قيمته (0.984) وهو مقارب لقيمة الواحد الصحيح (المواءمة التامة). وبنفس السياق بلغ مؤشر المواءمة المقارن Comparative Fit Index (CFI) (0.937) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح. وبلغ الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) (0.074) وهي مقاربة لقيمة الصفر. وهذا يؤشر جودة المطابقة وصدق فقرات مقياس خصائص القيادة النسوية، حيث ان معاملات الصدق تجاوزت النسبة المحددة وهي (0.50 عادة). وكما هو موضح بالشكل (3−1).

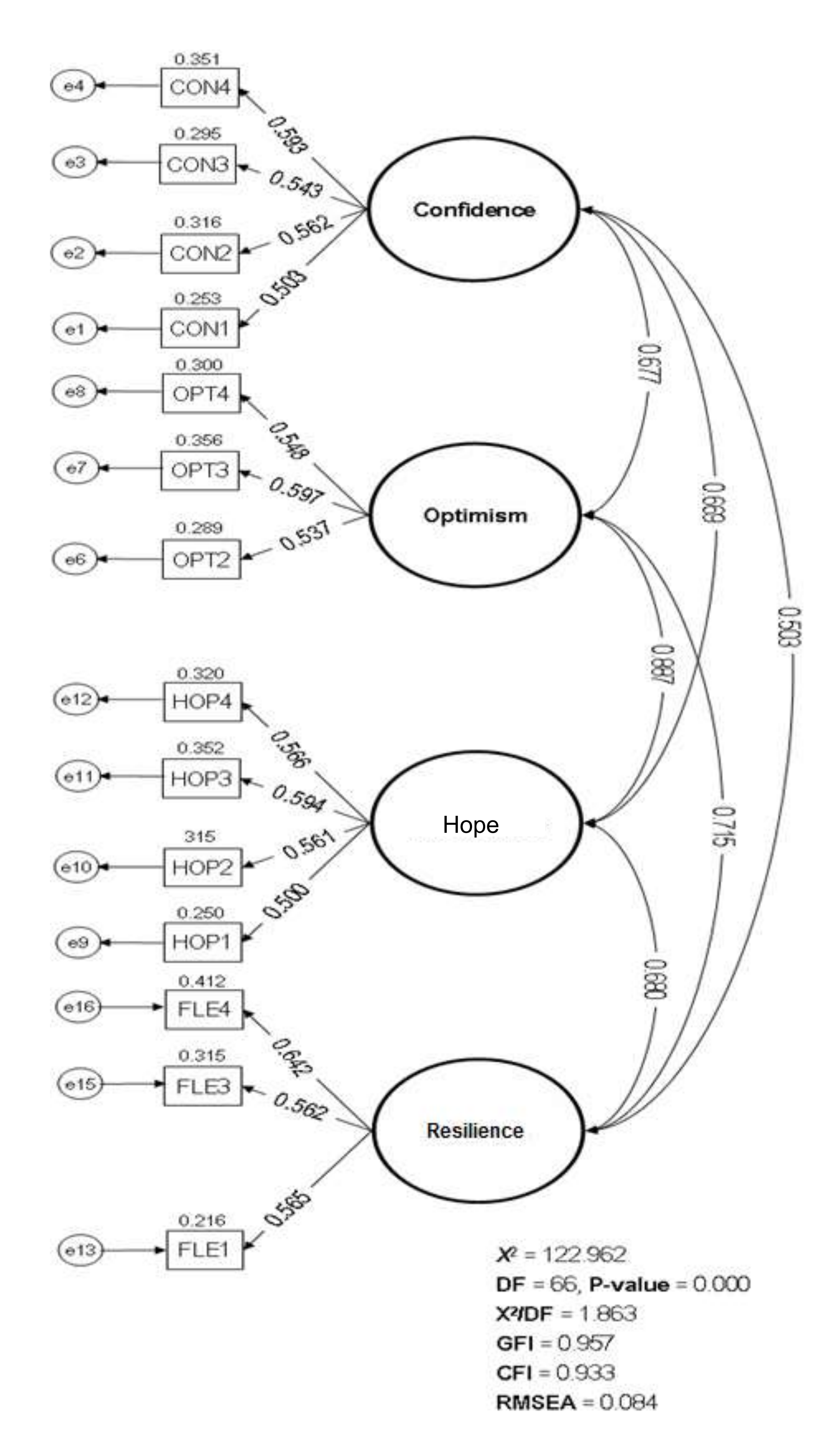


الشكل (3-1)

التحليل العاملي التوكيدي لخصائص القيادة النسوية

ثانياً: التحليل العاملي التوكيدي لرأس المال النفسي

عند إجراء التحليل العامل التوكيدي لمتغير رأس المال النفسي بأبعاده، أظهرت النتائج أن قيمة Chi^2 بلغت (122.962)، وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وقد بلغت قيمة الحد الأدنى للتباين Minimum Discrepancy والتي هي عبارة عن حاصل قسمة قيمة Chi^2 على درجات الحرية DF (1.863) وهو ما يعكس مستوى المواءمة الجيد، حيث اقترح Arbuckle (2012) أن قيمة التباين المثالية من المفترض أن تقل عن القيمة (5). وبلغت قيمة Goodness of Fit Index (GFI) وهو مؤشر مواءمة الجودة ما قيمته (0.957) وهو مقارب لقيمة الواحد الصحيح (المواءمة التامة). وبنفس السياق بلغ مؤشر المواءمة المقارن Comparative Fit Index (CFI) (0.933) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح. وبلغ الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) (0.084) وهي مقاربة لقيمة الصفر. وهذا يؤشر جودة المطابقة وصدق فقرات مقياس رأس المال النفسي، حيث ان معاملات الصدق تجاوزت النسبة المحددة وهي (0.50 عادة) بإستثناء كلاً من الفقرة رقم (25) من بعد التفاؤل والفقرة رقم (34) من بعد المرونة والتي لم يحص كل منهما على معامل صدق (0.50 عادة). وعليه تم استبعاد الفقرتين من مقياس رأس المال النفسي. وكما هو موضح بالشكل (3-2).

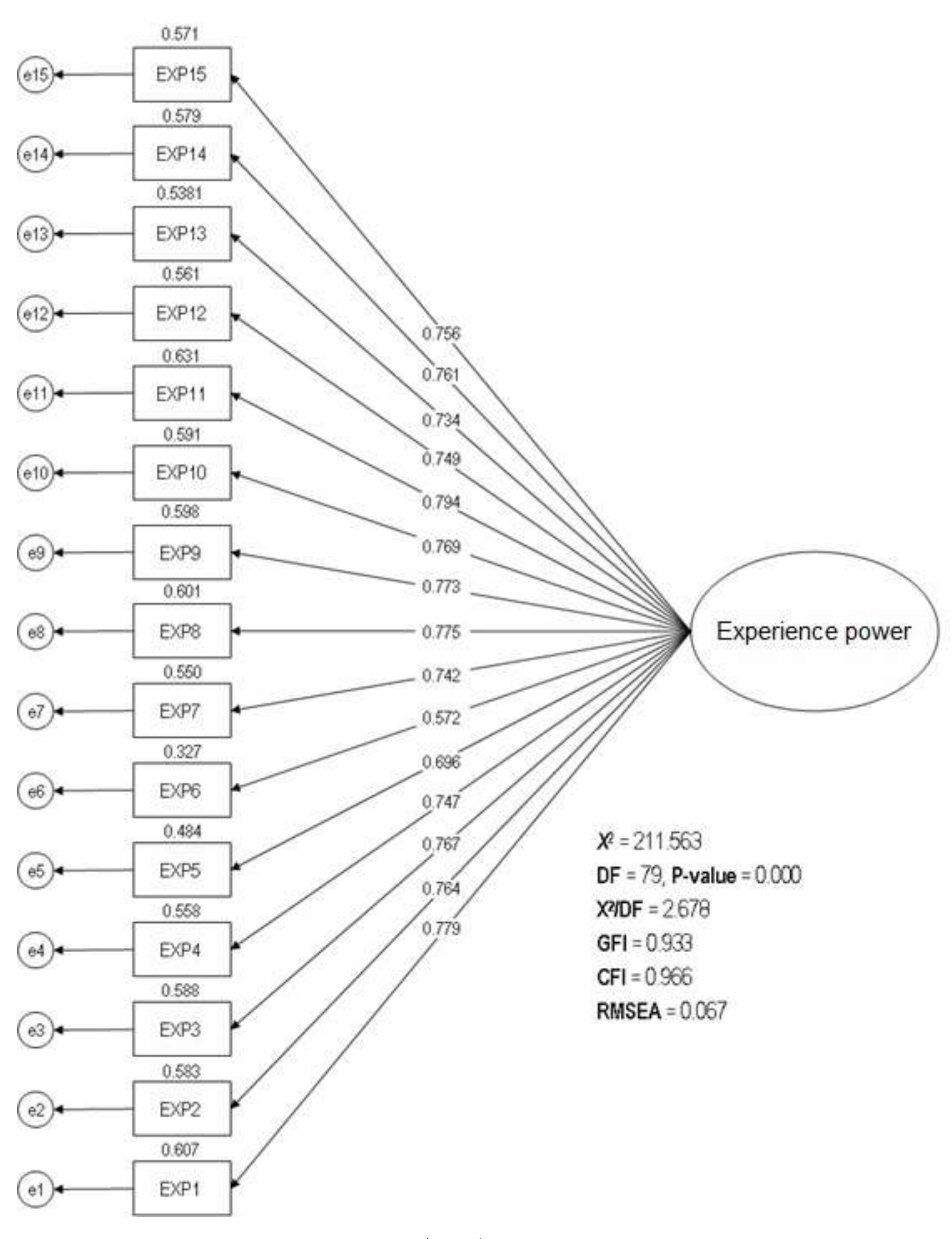


الشكل (3-2)

التحليل العاملي التوكيدي لرأس المال النفسي

ثالثاً: التحليل العاملي التوكيدي لقوة الخبرة

عند إجراء التحليل العامل التوكيدي لمتغير قوة الخبرة، أظهرت النتائج أن قيمة Chi^2 بلغت (211.563)، وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وقد بلغت قيمة الحد الأدنى للتباين Minimum Discrepancy والتي هي عبارة عن حاصل قسمة قيمة Chi^2 على درجات الحرية DF (2.678) وهو ما يعكس مستوى المواءمة الجيد، حيث اقترح Arbuckle (2012) أن قيمة التباين المثالية من المفترض أن تقل عن القيمة (5). وبلغت قيمة Goodness of Fit Index (GFI) وهو مؤشر مواءمة الجودة ما قيمته (0.933) وهو مقارب لقيمة الواحد الصحيح (المواءمة التامة). وبنفس السياق بلغ مؤشر المواءمة المقارن Comparative Fit Index(CFI) (0.966) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح. وبلغ الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) (0.067) وهي مقاربة لقيمة الصفر. وهذا يؤشر جودة المطابقة وصدق فقرات مقياس قوة الخبرة، حيث ان معاملات الصدق تجاوزت النسبة المحددة وهي (0.50 عادة). وكما هو موضح بالشكل(3-3).



الشكل (3-3)

التحليل العاملي التوكيدي لقوة الخبرة

2-ثبات أداة الدراسة:

لغرض التحقق من ثبات من مقاييس الدراسة من خلال الطريقتين التاليتين:

أ-استقرار الأداة - الاختبار وإعادة الإختبار(test re test)

لضمان ان نتائج الاداة تعطي نفس النتائج بمرور الوقت وعند تطبيقها عدة مرات، قامت الباحثة بتطبيق الاداة (الإستبانة) على عينة استطلاعية مكونة من (20) فرداً من مجتمع الدراسة ولكن من خارج عينتها الرئيسية وبطريقة الاختبار وإعادة الاختبار وبفارق زمني قدرة اسبوعين بين التطبيقين وضح معامل إرتباط بيرسون لمقياس خصائص القيادة النسوية بلغ (**0.941)، كما بلغ معامل إرتباط بيرسون لمقياس رأس المال النفسي بلغ (**0.902)، وبلغ معامل إرتباط بيرسون لمقياس قوة الخبرة (**0.967) ،واخيرا كان معامل ارتباط بيرسون للمقياس ككل (**0.906). وجميع معاملات الارتباط المذكورة هي عالية ودالة معنوياً عند مستوى(0.01).

ب- الاتساق الداخلي (Cronbach's Alpha)

قامت الباحثة باستخدام اختبار الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، لقياس مدى التناسق في إجابات المبحوثين على كل الأسئلة الموجودة في المقياس.

الجدول (3−9)

معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (مقياس كرونباخ ألفا).

ت	المتغير	عدد الفقرات	قيمة كرونباخ ألفا
1	**خصائص القيادة النسوية**	20	0.936
1 − 1	التعاطف	4	0.872
1 − 2	التعاون	4	0.843
1 − 3	الصبر	4	0.838
1 − 4	البداهة	4	0.726
1 − 5	رباطة الجأش	4	0.870
2	**رأس المال النفسي**	14	0.789
2 − 1	الثقة	4	0.775
2 − 2	التفاؤل	3	0.729
2 − 3	الأمل	4	0.796
2 − 4	المرونة	3	0.756
3	**قوة الخبرة**	15	0.950
الاستبانة ككل		49	0.954

إذ يوضح الجدول (3−9) قيم الثبات لمتغيرات الدراسة الرئيسة والتي بلغت (0.950) لقوة الخبرة و (0.789) لرأس المال النفسي ولخصائص القيادة النسوية (0.936) وللاستبانة ككل (0.954). وتدل مؤشرات كرونباخ ألفاCronbach Alpha أعلاه على تمتع إداة الدراسة بصورة عامة بمعامل ثبات عال وبقدرتها على تحقيق أغراض الدراسة وفقاً. وبالتالي أصبحت الاستبانة بشكلها النهائي والقابل للتحليل مكونة من (49) ملحق (4).

8.3 التصميم الاحصائي المستخدم في الدراسة

للإجابة عن اسئلة الدراسة وإختبار فرضياتها عمدت الباحثة لاستخدام الاساليب الاحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة.
- المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لتحديد الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة وفقراتها.
- معادلة طول الفئة والتي تقضي بقياس ممارسة ومستوى متغيرات الدراسة، والذي تم إحتسابه وفقاً للمعادلة التالية:

$$\text{الممارسة/المستوى} = \frac{\text{الحد الأعلى للبديل} - \text{الحد الأدنى للبديل}}{\text{عدد مستويات}}$$

$$\text{الممارسة/المستوى} = \frac{5-1}{3} = 0.80$$

وبناء على ذلك يكون:

الممارسة المنخفضة جداً من1–أقل من1.80

الممارسة المنخفضة من1.80–أقل من2.60

الممارسة المتوسطة من2.60 –أقل من3.40

الممارسة المرتفعة من3.40–أقل من4.20

الممارسة المرتفعة جداً من4.20 –5.00

- إختبار Kolmogorov-Smirnov للتحقق من التوزيع الطبيعي (Normal Distribution) للبيانات.

- إختبار كرونباخ ألفا(Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة والتي تم إعدادها خصيصاً لقياس متغيرات الدراسة.
- إختبارT لعينة واحدة One sample T-test وذلك للتحقق من معنوية فقرات الإستبانة المعدة مقارنة بالوسط الفرضي.
- معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor واختبار التباين المسموح Tolerance للتأكد من عدم وجود تعددية ارتباط Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة.
- تحليل الإنحدار البسيط Simple Regression Analysis لبيان تأثير المتغير المستقل على متغير تابع واحد.
- تحليل الإنحدار المتعدد Multiple Regression Analysis لبيان تأثير أكثر من متغير مستقل على متغير تابع واحد.
- تحليل التباين المتعدد Multivariate Analysis of Variance (MANOVA) للتحقق من أثر مجموعة متغيرات مستقلة في مجموعة متغيرات تابعة.
- تحليل انحدار المتعدد الهرميHierarchical Multiple Regression analysis لقياس أثر المتغير المستقل في المتغير التابع بوجود المتغير المعدل.

9.3 التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

لأغراض التحقق من موضوعية نتائج الدراسة فقد تم إجراء إختبار Kolmogorov Smirnov Test، وذلك للتحقق من خلو بيانات الدراسة من المشاكل الإحصائية التي قد تؤثر سلباً على نتائج إختبار فرضيات الدراسة، ويشترط هذا الإختبار توفر التوزيع الطبيعي في البيانات. وبعكس

ذلك ينشأ ارتباط مزيف بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، وبالتالي يفقد الإرتباط قدرته على تفسير الظاهرة محل الدراسة، وكما هو موضح بالجدول(3−10).

جدول (3−10)

التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

ت	المتغير	*Kolmogorov – Smirnov*	*Sig. **	النتيجة
1	خصائص القيادة النسوية	0.097	0.170	تتبع التوزيع الطبيعي
1 - 1	التعاطف	0.104	0.060	تتبع التوزيع الطبيعي
2 - 1	التعاون	0.107	0.064	تتبع التوزيع الطبيعي
3 - 1	الصبر	0.089	0.193	تتبع التوزيع الطبيعي
4 - 1	البداهة	0.109	0.067	تتبع التوزيع الطبيعي
5 - 1	رباطة الجأش	0.092	0.200	تتبع التوزيع الطبيعي
2	رأس المال النفسي	0.083	0.175	تتبع التوزيع الطبيعي
1 - 2	الثقة	0.187	0.056	يتبع التوزيع الطبيعي
2 - 2	التفاؤل	0.140	0.063	يتبع التوزيع الطبيعي
3 - 2	الأمل	0.133	0.092	تتبع التوزيع الطبيعي
4 - 2	المرونة	0.106	0.068	تتبع التوزيع الطبيعي
3	قوة الخبرة	0.099	0.087	تتبع التوزيع الطبيعي

الفصل الرابع

نتائج التحليل الاحصائي للدراسة واختبار الفرضيات

1.4 المقدمة

يستعرض هذا الفصل نتائج التحليل الاحصائي لاستجابة افراد وحدة التحليل عن المتغيرات التي اعتمدت فيها من خلال عرض المؤشرات الاحصائية الاولية لإجاباتهم من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة والاهمية النسبية، كما يتناول الفصل اختبار فرضيات الدراسة والدلالات الاحصائية الخاصة بكل منها.

2.4 نتائج التحليل الاحصائي للدراسة

1.2.4 خصائص القيادة النسوية

لوصف مستوى توافر خصائص القيادة النسوية (التعاطف، التعاون، الصبر، البداهة ورباطة الجأش) في مدارس التعليم الخاص بمحافظة عمان، لجأت الباحثة إلى إستخدام المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية، وإختبار t لعينة واحدة وأهمية الممارسة، كما هو موضح بالجدول(1-4).

جدول (4-1)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة t المحسوبة لإجابات افراد العينة على مستوى ممارسة خصائص القيادة النسوية

ت	خصائص القيادة النسوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة 't' المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الممارسة	مستوى الممارسة
1	التعاطف	4.162	0.829	19.576	0	1	مرتفع
2	التعاون	3.942	0.843	24.316	0	5	مرتفع
3	الصبر	3.944	0.876	23.336	0	4	مرتفع
4	البداهة	3.994	0.834	23.367	0	3	مرتفع
5	رباطة الجأش	4.147	0.843	19.6	0	2	مرتفع
متوسط المتوسطات والانحراف المعياري العام لخصائص القيادة النسوية		4.044	0.756	24.499	0	-	مرتفعة

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.648)

يوضح الجدول (1-4) إجابات عينة الدراسة عن مستوى ممارسة خصائص القيادة النسوية المتعلقة في مدارس التعليم الخاص بمحافظة عمان. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لمستوى ممارسة خصائص القيادة النسوية المتعلقة في مدارس التعليم الخاص بمحافظة عمان بين (3.942 - 4.162) بمتوسط كلي مقداره (4.044) على المقياس الخماسي الذي يشير إلى مستوى الممارسة المرتفع لخصائص القيادة النسوية المتعلقة في مدارس التعليم الخاص بمحافظة عمان. إذ جاءت في المرتبة الأولى ممارسة "**التعاطف**" بمتوسط حسابي بلغ (4.162) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.044)، وانحراف معياري بلغ (0.829)، فيما حصلت ممارسة "**التعاون**" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.942) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.044) وانحراف معياري (0.843).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة خصائص القيادة النسوية المتعلقة في مدارس التعليم الخاص بمحافظة عمان وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة خصائص القيادة النسوية المتعلقة في مدارس التعليم الخاص بمحافظة عمان. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية. وبشكل عام يتبين أن مستوى ممارسة خصائص القيادة النسوية المتعلقة في مدارس التعليم الخاص بمحافظة عمان من وجهة نظر عينة الدراسة كانت مرتفعة.

وللتحقق من مستوى توافر كل خاصية من خصائص القيادة النسوية في مدارس التعليم الخاص بمحافظة عمان، لجأت الباحثة إلى إستخدام المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية، وإختبار t لعينة واحدة وأهمية الممارسة، كما هو موضح بالجداول (4 – 2)؛ (4 – 3)؛ (4 – 4)؛ (4 – 5)؛ (4 – 6).

إذ يوضح الجدول (4 – 2) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بممارسة التعاطف من قبل القيادة النسوية في مدارس التعليم الخاص بمحافظة عمان. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لممارسة التعاطف من قبل القيادة النسوية في مدارس التعليم الخاص بمحافظة عمان بين (4.109– 4.204) بمتوسط كلي مقداره (4.162) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى مستوى توافر المرتفع للتعاطف من قبل القيادة النسوية في مدارس التعليم الخاص بمحافظة عمان. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "**تقدم رئيستي في العمل النصيحة الواضحة عند اللجوء اليها**" بمتوسط حسابي بلغ (4.204) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.162)، وانحراف معياري بلغ (0.908)، فيما حصلت الفقرة "**تشارك رئيستي العاملين مشاعرهم**" على المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (4.109) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.162) وانحراف معياري

(1.073). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة التعاطف من قبل القيادة النسوية في مدارس التعليم الخاص بمحافظة عمان بفقراتها وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول ممارسة التعاطف من قبل القيادة النسوية في مدارس التعليم الخاص بمحافظة عمان. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية. وبشكل عام يتبين أن مستوى ممارسة التعاطف من قبل القيادة النسوية في مدارس التعليم الخاص بمحافظة عمان من وجهة نظر عينة الدراسة كانت مرتفعة.

جدول (4 -2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة t المحسوبة لإجابات أفراد العينة على متغير التعاطف

ت	ممارسة التعاطف	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الممارسة
1	تمتلك رئيستي في العمل مهارات في التواصل	4.172	0.894	17.939	0.000	2	مرتفعة
2	تقدم رئيستي فيالعمل النصيحة الواضحة عند اللجوء اليها	4.204	0.908	16.981	0.000	1	مرتفعة
3	تتواجد رئيستي في العمل بيننا مما يشعرنا بالراحة	4.164	1.014	15.966	0.000	3	مرتفعة
4	تشارك رئيستي العاملين مشاعرهم	4.109	1.073	16.086	0.000	4	مرتفعة
	متوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لممارسة التعاطف.	4.162	0.829	19.576	0.000	-	مرتفعة

قيمة(t)الجدولية عند مستوى($\alpha \leq 0.05$)(1.648).

ويوضح الجدول (4-3) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بممارسة رباطة الجأش من قبل القيادة النسوية في مدارس التعليم الخاص بمحافظة عمان. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لممارسة رباطة الجأش من قبل القيادة النسوية في مدارس التعليم الخاص بمحافظة عمان بين

(4.085– 4.223) بمتوسط كلي مقداره (4.147) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى مستوى الممارسة المرتفع لرباطة الجأش من قبل القيادة النسوية في مدارس التعليم الخاص بمحافظة عمان. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "**تتمسك رئيستي بمواقفها إذا كانت تخدم مصلحة العمل**" بمتوسط حسابي بلغ (4.223) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.147)، وانحراف معياري بلغ (0.908)، فيما حصلت الفقرة "**تتحمل رئيستي في العمل نتائج قراراتها**" على المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (4.085) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.147) وانحراف معياري (1.123). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة رباطة الجأش من قبل القيادة النسوية في مدارس التعليم الخاص بمحافظة عمان بفقراتها وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول ممارسة رباطة الجأش من قبل القيادة النسوية في مدارس التعليم الخاص بمحافظة عمان. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية. وبشكل عام يتبين أن مستوى ممارسة رباطة الجأش من قبل القيادة النسوية في مدارس التعليم الخاص بمحافظة عمان من وجهة نظر عينة الدراسة كانت مرتفعة.

جدول (4-3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة t المحسوبة لإجابات أفراد العينة على متغير رباطة الجأش

ت	رباطة الجأش	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الممارسة
5	**تتحمل رئيستي في العمل نتائج قراراتها**	4.085	1.123	15.791	0.000	4	**مرتفع**
6	**تمتلك رئيستي المقدرة على تحمل الظروف الصعبة**	4.159	0.955	17.054	0.000	2	**مرتفع**
7	**تتغلب رئيستي في العمل على المشاعر السلبية لان مصلحة العمل عندها أهم**	4.122	0.977	17.409	0.000	3	**مرتفع**
8	**تتمسك رئيستي بمواقفها إذا كانت تخدم مصلحة العمل**	4.223	0.908	16.583	0.000	1	**مرتفع**
متوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لممارسة رباطة الجأش		4.147	0.843	19.600	0.000	-	**مرتفع**

قيمة(t)الجدولية عند مستوى($\alpha \leq 0.05$)(1.648).

كما يوضح الجدول (4- 4) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بممارسة البداهة من قبل القيادة النسوية في مدارس التعليم الخاص بمحافظة عمان. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لممارسة البداهة من قبل القيادة النسوية في مدارس التعليم الخاص بمحافظة عمان بين (3.954- 4.074) بمتوسط كلي مقداره (3.994) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى مستوى الممارسة المرتفع للبداهة من قبل القيادة النسوية في مدارس التعليم الخاص بمحافظة عمان. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "**تدير رئيستي الصعوبات التي تواجه العمل بحرفية**" بمتوسط حسابي بلغ (4.074) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.994)، وانحراف معياري بلغ

(0.974)، فيما حصلت الفقرة "**تتسم رئيستي في العمل بمقدرتها على التنبؤ بمعوقات العمل**" على المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.954) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.994) وانحراف معياري (1.043). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة البداهة من قبل القيادة النسوية في مدارس التعليم الخاص بمحافظة عمان بفقراتها وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول ممارسة البداهة من قبل القيادة النسوية في مدارس التعليم الخاص بمحافظة عمان. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية. وبشكل عام يتبين أن مستوى ممارسة البداهة من قبل القيادة النسوية في مدارس التعليم الخاص بمحافظة عمان من وجهة نظر عينة الدراسة كانت مرتفعة.

جدول(4 -4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة t المحسوبة لإجابات أفراد العينة على متغير البداهة

ت	البداهة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الممارسة
9	تتسم رئيستي في العمل بمقدرتها على التنبؤ بمعوقات العمل	3.954	1.043	19.425	0.000	4	مرتفع
10	تختبر رئيستي الافكار الجديدة لضمان صلاحيتها	3.981	0.956	20.656	0.000	2	مرتفع
11	تهتم رئيستي بوجهات النظر المختلفة عند حل المشكلات	3.968	1.016	19.681	0.000	3	مرتفع
12	تدير رئيستي الصعوبات التي تواجه العمل بحرفية	4.074	0.974	18.422	0.000	1	مرتفع
	متوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لممارسة البداهة	3.994	0.834	23.367	0.000	–	مرتفع

قيمة(t)الجدولية عند مستوى($\alpha \leq 0.05$)(1.648).

ويبين الجدول (5-4) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بممارسة الصبر من قبل القيادة النسوية في مدارس التعليم الخاص بمحافظة عمان. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لممارسة الصبر من قبل القيادة النسوية في مدارس التعليم الخاص بمحافظة عمان بين (3.845- 4.093) بمتوسط كلي مقداره (3.944) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى مستوى الممارسة المرتفع للصبر من قبل القيادة النسوية في مدارس التعليم الخاص بمحافظة عمان. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "**تمتلك رئيستي صبراً في التعامل مع مشكلات العمل**" بمتوسط حسابي بلغ (4.093) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.944)، وانحراف معياري بلغ (1.029)، فيما حصلت الفقرة "**تقلل رئيستي في العمل من المشاعر السلبية عندنا (مثل الحزن والغضب) من خلال مساعدتنا على تغيير طريقة تفكيرنا**" على المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.845) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.944) وانحراف معياري (1.031). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة الصبر من قبل القيادة النسوية في مدارس التعليم الخاص بمحافظة عمان بفقراتها وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول ممارسة الصبر من قبل القيادة النسوية في مدارس التعليم الخاص بمحافظة عمان. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية. وبشكل عام يتبين أن مستوى ممارسة الصبر من قبل القيادة النسوية في مدارس التعليم الخاص بمحافظة عمان من وجهة نظر عينة الدراسة كانت مرتفعة.

جدول(4-5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة t المحسوبة لإجابات أفراد العينة على متغير الصبر

ت	الصبر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الممارسة
13	**تمتلك رئيستي صبراً في التعامل مع مشكلات العمل**	4.093	1.029	17.076	0.000	1	**مرتفع**
14	**تشارك رئيستي في العمل باكثر من مهمة فضلا عن وظيفتها الحالية**	3.901	1.185	17.961	0.000	3	**مرتفع**
15	**تقلل رئيستي في العمل من المشاعر السلبية عندنا (مثل الحزن والغضب) من خلال مساعدتنا على تغيير طريقة تفكيرنا.**	3.845	1.031	21.697	0.000	4	**مرتفع**
16	**تزيل رئيستي القلق الذي يصاحبنا عند تنفيذ المهمات من خلال شرحها لنا ببساطة.**	3.938	1.019	20.188	0.000	2	**مرتفع**
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لممارسة الصبر.	3.944	0.876	23.336	0.000	–	**مرتفع**

قيمة(t)الجدولية عند مستوى($\alpha \leq 0.05$)(1.648).

وأخيراً، يوضح الجدول (4–6) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بممارسة التعاون من قبل القيادة النسوية في مدارس التعليم الخاص بمحافظة عمان. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لممارسة التعاون من قبل القيادة النسوية في مدارس التعليم الخاص بمحافظة عمان بين (3.821– 4.063) بمتوسط كلي مقداره (3.942) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى مستوى الممارسة المرتفع للتعاون من قبل القيادة النسوية في مدارس التعليم الخاص بمحافظة عمان. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "**تشارك رئيستي المعنيين في تحديد اهداف المنظمة**" بمتوسط حسابي بلغ (4.063) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.942)، وانحراف معياري بلغ (0.901)، فيما حصلت الفقرة "**تحرص رئيستي في العمل على اشراكنا في القرارات التي تؤثر في**

اداء مهماتنا" على المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.821) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.942) وانحراف معياري (1.089). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة التعاون من قبل القيادة النسوية في مدارس التعليم الخاص بمحافظة عمان بفقراتها وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول ممارسة التعاون من قبل القيادة النسوية في مدارس التعليم الخاص بمحافظة عمان. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية. وبشكل عام يتبين أن مستوى ممارسة التعاون من قبل القيادة النسوية في مدارس التعليم الخاص بمحافظة عمان من وجهة نظر عينة الدراسة كانت مرتفعة.

جدول (4-6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة t المحسوبة لإجابات أفراد العينة على متغير التعاون

ت	التعاون	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الممارسة
17	**تؤكد رئيستي في العمل على توليد الافكار لحل مشكلات الاداء**	4.034	0.975	19.199	0.000	2	**مرتفع**
18	**تشارك رئيستي المعنيين في تحديد اهداف المنظمة**	4.063	0.901	20.146	0.000	1	**مرتفع**
19	**تحرص رئيستي في العمل على اشراكنا في القرارات التي تؤثر في اداء مهماتنا**	3.821	1.089	20.971	0.000	4	**مرتفع**
20	**تُلزم رئيستي في العمل جميع العاملين بالمشاركة في بناء رؤية المنظمة المستقبلية**	3.851	1.109	20.079	0.000	3	**مرتفع**
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لممارسة التعاون	3.942	0.843	24.316	0.000	-	**مرتفع**

قيمة(t)الجدولية عند مستوى($\alpha \leq 0.05$)(1.648).

2.2.4 رأس المال النفسي

لوصف مستوى حالة رأس المال النفسي (الثقة، التفاؤل، الأمل والمرونة) في مدارس التعليم الخاص بمحافظة عمان، لجأت الباحث إلى إستخدام المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية، وإختبار t لعينة واحدة وأهمية الحالة، كما هو موضح بالجدول (4-7).

جدول (4-7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة t المحسوبة لإجابات افراد العينة على مستوى حالة رأس المال النفسي

ت	حالة رأس المال النفسي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الممارسة	مستوى الحالة
1	الثقة	3.296	0.396	83.232	0.000	3	متوسطة
2	التفاؤل	3.313	0.446	73.235	0.000	1	متوسطة
3	الامل	3.307	0.433	75.761	0.000	2	متوسطة
4	المرونة	3.266	0.435	77.173	0.000	4	متوسطة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لحالة رأس المال النفسي	3.296	0.319	103.480	0.000	–	متوسطة

قيمة(t)الجدولية عند مستوى($\alpha \leq 0.05$)(1.648).

يوضح الجدول (4–7) إجابات عينة الدراسة عن مستوى حالة رأس المال النفسي في مدارس التعليم الخاص بمحافظة عمان. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لمستوى حالة رأس المال النفسي في مدارس التعليم الخاص بمحافظة عمان بين (3.266– 3.313) بمتوسط كلي مقداره (3.296) على المقياس الخماسي الذي يشير إلى مستوى الحالة المتوسطة لرأس المال النفسي في مدارس التعليم الخاص بمحافظة عمان. إذ جاءت في المرتبة الأولى حالة "**التفاؤل**" بمتوسط حسابي بلغ (3.313) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.296)، وانحراف

معياري بلغ (0.446)، فيما حصلت حالة "**المرونة**" على المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.266) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.296) وانحراف معياري (0.435).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى حالة رأس المال النفسي في مدارس التعليم الخاص بمحافظة عمان وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول مستوى حالة رأس المال النفسي في مدارس التعليم الخاص بمحافظة عمان. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية. وبشكل عام يتبين أن مستوى حالة رأس المال النفسي في مدارس التعليم الخاص بمحافظة عمان من وجهة نظر عينة الدراسة كانت مرتفعة.

وللتحقق من مستوى كل حالة من حالات رأس المال النفسي في مدارس التعليم الخاص بمحافظة عمان، لجأت الباحثة إلى إستخدام المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية، وإختبار t لعينة واحدة وأهمية الممارسة، كما هو موضح بالجداول (4-8) و (4-9) و (4-10) و (4-11).

إذ يوضح الجدول (4-8) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بحالة التفاؤل في مدارس التعليم الخاص بمحافظة عمان. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لحالة التفاؤل من قبل القيادة النسوية في مدارس التعليم الخاص بمحافظة عمان بين (3.236- 3.353) بمتوسط كلي مقداره (3.313) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المتوسط لحالة التفاؤل من قبل القيادة النسوية في مدارس التعليم الخاص بمحافظة عمان. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "**أتمكن من التعامل مع حالات اللاتأكد في العمل**" بمتوسط حسابي بلغ (3.353) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.313)، وانحراف معياري بلغ (0.665)، فيما حصلت الفقرة "**اشعر ان العمل الصعب هو اساس النجاح**" على المرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.236) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.313) وانحراف معياري (0.610). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول حالة التفاؤل من قبل القيادة النسوية في مدارس التعليم الخاص بمحافظة عمان بفقراتها وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة

الدراسة حول حالة التفاؤل من قبل القيادة النسوية في مدارس التعليم الخاص بمحافظة عمان. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية. وبشكل عام يتبين أن مستوى حالة التفاؤل من قبل القيادة النسوية في مدارس التعليم الخاص بمحافظة عمان من وجهة نظر عينة الدراسة كانت متوسطة.

جدول(4-8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة t المحسوبة لإجابات افراد العينة على حالة التفاؤل

ت	التفاؤل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الحالة
21	**اشتق عدة طرائق للوصول الى تحقيق الاهداف الحالية في العمل**	3.351	0.588	54.376	0.000	2	**متوسطة**
22	**أتمكن من التعامل مع حالات اللاتأكد في العمل**	3.353	0.665	47.986	0.000	1	**متوسطة**
23	**اشعر ان العمل الصعب هو اساس النجاح**	3.236	0.610	55.972	0.000	3	**متوسطة**
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لحالة التفاؤل	3.313	0.446	73.235	0.000	–	**متوسطة**

قيمة(t)الجدولية عند مستوى($\alpha \leq 0.05$)(1.648).

كما يوضح الجدول (4 - 9) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بحالة الامل في مدارس التعليم الخاص بمحافظة عمان. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لحالة الامل من قبل القيادة النسوية في مدارس التعليم الخاص بمحافظة عمان بين (3.250- 3.369) بمتوسط كلي مقداره (3.307) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المتوسط لحالة الامل من قبل القيادة النسوية في مدارس التعليم الخاص بمحافظة عمان. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "**اتعامل مع مشكلات العمل بمثابرة مستمرة لاستكشاف مسبباتها**" بمتوسط حسابي بلغ (3.369) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.307)، وانحراف معياري بلغ (0.592)، فيما حصلت الفقرة "**ابذل**

جهدي في التجارب الجديدة حتى لو كانت نتائجها تتضمن مجازفة" على المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.250) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.307) وانحراف معياري (0.637).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول حالة الأمل من قبل القيادة النسوية في مدارس التعليم الخاص بمحافظة عمان بفقراتها وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول حالة الأمل من قبل القيادة النسوية في مدارس التعليم الخاص بمحافظة عمان. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية. وبشكل عام يتبين أن مستوى حالة الأمل من قبل القيادة النسوية في مدارس التعليم الخاص بمحافظة عمان من وجهة نظر عينة الدراسة كانت متوسطة.

جدول (4 -9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة t المحسوبة لإجابات افراد العينة على حالة الأمل

ت	الأمل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الحالة
24	اقوم بتوقع الافضل في العمل عندما تكون الامور غير مستقرة	3.273	0.709	47.172	0.000	3	متوسطة
25	اتعامل مع مشكلات العمل بمثابرة مستمرة لاستكشاف مسبباتها	3.369	0.592	53.362	0.000	1	متوسطة
26	ابذل جهدي لاقناع الاخرين باهمية الافكار الجديدة	3.335	0.631	51.083	0.000	2	متوسطة
27	ابذل جهدي في التجارب الجديدة حتى لو كانت نتائجها تتضمن مجازفة	3.250	0.637	53.212	0.000	4	متوسطة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لحالة الامل	3.307	0.433	75.761	0.000	-	متوسطة

قيمة(t)الجدولية عند مستوى($\alpha \leq 0.05$)(1.648)

ويبين الجدول (4- 10) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بحالة الثقة في مدارس التعليم الخاص بمحافظة عمان. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لحالة الثقة من قبل القيادة

النسوية في مدارس التعليم الخاص بمحافظة عمان بين (3.284- 3.321) بمتوسط كلي مقداره (3.296) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المتوسط لحالة الثقة من قبل القيادة النسوية في مدارس التعليم الخاص بمحافظة عمان. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "**أتعامل مع مختلف سلوكيات الناس دون تمييز**" بمتوسط حسابي بلغ (3.321) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.296)، وانحراف معياري بلغ (0.606)، فيما حصلت الفقرة "**اتمكن من عرض مقترحاتي في الاجتماعات دون تخوف**" على المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.284) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.296) وانحراف معياري (0.629).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول حالة الثقة من قبل القيادة النسوية في مدارس التعليم الخاص بمحافظة عمان بفقراتها وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول حالة الثقة من قبل القيادة النسوية في مدارس التعليم الخاص بمحافظة عمان. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية. وبشكل عام يتبين أن مستوى حالة الثقة من قبل القيادة النسوية في مدارس التعليم الخاص بمحافظة عمان من وجهة نظر عينة الدراسة كانت متوسطة.

جدول (4-10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة t المحسوبة لإجابات افراد العينة على حالة الثقة

ت	الثقة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	*Sig مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الحالة
28	**أشعر بالثقة عند تحليل المشكلات لايجاد حل لها**	3.292	0.588	56.271	0.000	2	**متوسطة**
29	**أتعامل مع مختلف سلوكيات الناس دون تمييز**	3.321	0.606	53.631	0.000	1	**متوسطة**
30	**اتمكن من عرض مقترحاتي في الاجتماعات دون تخوف**	3.284	0.629	52.850	0.000	4	**متوسطة**
31	**أجد نفسي في هذا الوقت في ذروة النجاح في العمل**	3.287	0.567	58.473	0.000	3	**متوسطة**
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لحالة الثقة	3.296	0.396	83.232	0.000	-	**متوسطة**

قيمة(t)الجدولية عند مستوى($\alpha \leq 0.05$)(1.648).

وأخيراً، يظهر الجدول (4-11) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بحالة المرونة في مدارس التعليم الخاص بمحافظة عمان. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لحالة المرونة من قبل القيادة النسوية في مدارس التعليم الخاص بمحافظة عمان بين (3.258- 3.276) بمتوسط كلي مقداره (3.266) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المتوسط لحالة المرونة من قبل القيادة النسوية في مدارس التعليم الخاص بمحافظة عمان. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "**أمتلك قدرة على تحمل المواقف الصعبة**" بمتوسط حسابي بلغ (3.276) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.266)، وانحراف معياري بلغ (0.582)، فيما حصلت الفقرة "**أستطيع التعامل مع جميع سلوكيات زملائي في العمل**" على المرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.258) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.266) وانحراف معياري (0.644). ويبين الجدول أيضاً

التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول حالة المرونة من قبل القيادة النسوية في مدارس التعليم الخاص بمحافظة عمان بفقراتها وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول حالة المرونة من قبل القيادة النسوية في مدارس التعليم الخاص بمحافظة عمان. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية. وبشكل عام يتبين أن مستوى حالة المرونة من قبل القيادة النسوية في مدارس التعليم الخاص بمحافظة عمان من وجهة نظر عينة الدراسة كانت متوسطة.

جدول(4-11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة t المحسوبة لإجابات افراد العينة على حالة المرونة

ت	المرونة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	*Sig مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الحالة
32	**أمتلك قدرة على تحمل المواقف الصعبة**	3.276	0.582	57.371	0.000	1	**متوسطة**
33	**أستطيع التعامل مع جميع سلوكيات زملائي في العمل**	3.258	0.644	52.376	0.000	3	**متوسطة**
34	**اعمل بجهد مثابر للتقليل من المشاعر السلبية**	3.266	0.564	59.588	0.000	2	**متوسطة**
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لحالة المرونة	3.266	0.435	77.173	0.000	–	**متوسطة**

قيمة(t)الجدولية عند مستوى($\alpha \leq 0.05$)(1.648).

3.2.3 قوة الخبرة

لوصف مستوى قوة الخبرة في مدارس التعليم الخاص بمحافظة عمان، لجأت الباحثة إلى إستخدام المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية، وإختبار t لعينة واحدة وأهمية الحالة، كما هو موضح بالجدول (4-12).

كما يوضح الجدول (4-12) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بقوة الخبرة في التعليم الخاص بمحافظة عمان. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لقوة الخبرة من قبل القيادة النسوية في مدارس التعليم الخاص بمحافظة عمان بين (3.867 - 4.199) بمتوسط كلي مقداره (4.035) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع لقوة الخبرة من قبل القيادة النسوية في مدارس التعليم الخاص بمحافظة عمان. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "**تتعامل رئيستي مع التحديات بحكمة بالرجوع الى خبراتها العملية**" بمتوسط حسابي بلغ (4.199) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.035)، وانحراف معياري بلغ (0.912)، فيما حصلت الفقرة "**تصنع رئيستي قيادات بديلة من خلال امدادهم بتجارب ميدانية ناضجة**" على المرتبة الخامسة عشر والأخيرة بمتوسط حسابي (3.867) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.035) وانحراف معياري (1.125). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول قوة الخبرة من قبل القيادة النسوية في مدارس التعليم الخاص بمحافظة عمان بفقراتها وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول قوة الخبرة من قبل القيادة النسوية في مدارس التعليم الخاص بمحافظة عمان. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية. وبشكل عام يتبين أن مستوى قوة الخبرة من قبل القيادة النسوية في مدارس التعليم الخاص بمحافظة عمان من وجهة نظر عينة الدراسة كانت مرتفعة.

جدول (4 −12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة t المحسوبة لإجابات افراد العينة على مستوى قوة الخبرة

ت	قوة الخبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى القوة
35	تتعامل رئيستي مع التحديات بحكمة بالرجوع الى خبراتها العملية	4.199	0.912	17.017	0.000	1	مرتفعة
36	تحلل رئيستي المشكلات من زوايا متعددة لايجاد الحلول الناجعة لها	4.066	0.939	19.257	0.000	5	مرتفعة
37	تنجز رئيستي مهماتها بكفاءة لانها تمتلك خبرات احترافية	4.138	0.927	18.009	0.000	2	مرتفعة
38	تسهم رئيستي في صناعة قرارات مهمة بموضوعية	4.077	0.930	19.229	0.000	4	مرتفعة
39	تمتلك رئيستي معارف متميزة جعلتها في المنصب الصحيح	4.106	0.971	17.841	0.000	3	مرتفعة
40	تؤثر معارف رئيستي في جودة الاداء	3.933	1.125	18.368	0.000	14	مرتفعة
41	تنعكس خبرات رئيستي على تطوير مهارتنا في العمل	4.042	1.011	18.363	0.000	6	مرتفعة
42	تسهم مقدرات رئيستي في تطوير سياسات المنظمة نحو الاداء المتميز	4.031	0.990	18.959	0.000	8	مرتفعة
43	تحل رئيستي الصراعات بين العاملين بطريقة علمية ناجمة عن مسيرة عملية ناجعة	3.992	1.034	18.902	0.000	13	مرتفعة
44	تؤثرسلوكيات رئيستي في تعزيز سلوكنا الإيجابي نحو العمل	4.034	1.004	18.632	0.000	7	مرتفعة
45	تحرص رئيستي في العمل على نقل خبراتها لجميع التابعين دون استثناء	3.994	1.097	17.756	0.000	12	مرتفعة
46	تنمي رئيستي مقدراتنا على اتخاذ القرارات من خلال اشراكنا معها في الحوار	4.013	1.064	17.974	0.000	10	مرتفعة
47	تُعلم رئيستي التابعين كيفية التعامل مع الازمات بالإعتماد على المعرفة	4.031	0.998	18.807	0.000	8	مرتفعة
48	تصنع رئيستي قيادات بديلة من خلال امدادهم بتجارب ميدانية ناضجة	3.867	1.125	19.513	0.000	15	مرتفعة
49	تمتلك رئيستي معلومات تنوعة تخص موضوعات مختلفة	4.008	1.036	18.556	0.000	11	مرتفعة
متوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لقوة الخبرة.		**4.035**	**0.776**	**24.076**	**0.000**	-	مرتفعة

قيمة(t)الجدولية عند مستوى($\alpha \leq 0.05$)(1.648).

3.4 تحليل مدى ملائمة البيانات لإفتراضات اختبار فرضيات الدراسة

$H0_1$:" لا يوجد أثر لخصائص القيادة النسوية الخمس (التعاطف، التعاون، الصبر، البداهة، رباطة الجأش) في تطوير رأس المال النفسي في مدارس التعليم الخاصة عند ($\alpha \leq 0.05$).

قبل البدء في تطبيق تحليل الإنحدار لإختبار فرضيات الدراسة قامت الباحثة بإجراء بعض الإختبارات وذلك من أجل ضمان ملاءمة البيانات لإفتراضات تحليل الإنحدار، إذ تم التأكد من عدم وجود إرتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة Multicollinearity بإستخدام معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor (VIF) وإختبار التباين المسموح به Tolerance لكل متغير من متغيرات الدراسة مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين المسموح به (VIF) للقيمة (10). وأن تكون قيمة التباين المسموح به Tolerance أكبر من (0.05).

وتم التأكد أيضاً من إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي Normal Distribution بإحتساب معامل الإلتواء Skewness، إذ إن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الإلتواء تقل عن (±1)، والجدول رقم (4−13) يبين نتائج هذه الإختبارات.

جدول (4 - 13)

نتائج اختبار تضخم التباين VIF والتباين المسموح به Tolerance ومعامل الالتواء Skewness

ت	المتغيرات المستقلة	VIF	Tolerance	Skewness
1	التعاطف	3.141	0.318	− 0.925
2	التعاون	3.021	0.331	− 0.483
3	الصبر	3.526	0.284	− 0.615
4	البداهة	3.717	0.269	− 0.630
5	رباطة الجأش	2.949	0.339	− 0.900

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (4−13) عدم وجود تداخل خطي متعدد Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة (التعاطف، التعاون، الصبر، البداهة ورباطة الجأش)،

وإن ما يؤكد ذلك قيم معيار إختبار معامل تضخم التباين (VIF) للأبعاد المتمثلة بـ (التعاطف، التعاون، الصبر، البداهة ورباطة الجأش) والبالغة (3.141؛ 3.021؛ 3.526؛ 3.717 ؛ 2.949) على التوالي والتي تقل عن (10).

كما يتضح أن قيم إختبار التباين المسموح به (Tolerance) تراوحت بين (269. 0 – 0.339) وهي أكبر من (0.05) ويعد هذا مؤشراً على عدم وجود إرتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة. وقد تم التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي بإحتساب معامل الالتواء (Skewness) حيث كانت القيم أقل من (±1).

وتأسيساً على ما تقدم وبعد التأكد من عدم وجود تداخل خطي بين أبعاد المتغير المستقل، وإن بيانات متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي فقد أصبح بالإمكان إختبار فرضيات الدراسة في المدارس محل الدراسة.

1.3.4 اختبار الفرضية الأولى وفرضياتها الفرعية

- **اختبار الفرضية الرئيسة الاولى:**

H01: " لا يوجد أثر لخصائص القيادة النسوية الخمس (التعاطف، التعاون، الصبر، البداهة، رباطة الجأش) في تطوير رأس المال النفسي في مدارس التعليم الخاصة عند ($\alpha \leq 0.05$)".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل الانحدار البسيط ويوضح الجدول (4-14) نتائج هذا الاختبار.

جدول(4-14)

نتائج اختبار تحليل الإنحدار البسيط للتحقق من أثر خصائص القيادة النسوية في تطوير رأس المال النفسي بأبعاده في مدارس التعليم الخاصة

المتغير التابع	ملخص الأنموذج			تحليل التباين				معاملات الإنحدار		
	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	**Adjusted** (R^2) معامل التحديد المعدل	F المحسوبة	DF درجات الحرية		Sig* مستوى الدلالة	B درجة التأثير	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
رأس المال النفسي	0.689	0.474	0.473	337.243	الإنحدار	1	0.000	0.689	18.364	0.000
					البواقي	374				
					المجموع	375				

ملاحظة:

*يكون الأثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

*قيمة F الجدولية عند مستوى($\alpha \leq 0.05$) (3.866).

*قيمة T الجدولية عند مستوى($\alpha \leq 0.05$) (1.648).

يوضح الجدول (4 – 14) أثر خصائص القيادة النسوية في تطوير رأس المال النفسي في مدارس التعليم الخاصة. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية لخصائص القيادة النسوية في تطوير رأس المال النفسي في مدارس التعليم الخاصة، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.689) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.474)، أي أن ما قيمته (0.474) من التغيرات في تطوير رأس المال النفسي في مدارس التعليم الخاصة ناتج عن التغير في خصائص القيادة النسوية، وفي السياق ذاته، أظهرت نتائج التحليل أن معامل التحديد المعدل ***Adjusted R²*** قد بلغ (0.473) وهو ما يعكس المستوى الصافي للاهتمام بخصائص القيادة النسوية بعد التخلص من قيم الأخطاء المعيارية الناتجة عن تطوير رأس المال النفسي في مدارس التعليم الخاصة. كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.689)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بخصائص القيادة النسوية يؤدي إلى

تطوير رأس المال النفسي في مدارس التعليم الخاصة بقيمة (0.689). ويؤكد معنوية درجة التأثير قيمة T المحسوبة والتي بلغت (18.364) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بالمقارنة مع قيمة T الجدولية البالغة (1.648).

ويؤكد معنوية تأثير الانموذج الكلي للإنحدار قيمة F المحسوبة والتي بلغت (337.243) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). ومما سبق نستنتج عدم قبول الفرضية الرئيسة الأولى، وعليه ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

يوجد أثر لخصائص القيادة النسوية الخمس (التعاطف، التعاون، الصبر، البداهة، رباطة الجأش) في تطوير رأس المال النفسي في مدارس التعليم الخاصة عند ($\alpha \leq 0.05$).

- اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسة الأولى:

$H01_{-1}$:" لا يوجد أثر لخصائص (القيادة النسوية) في تطوير الثقة (الكفاءة الذاتية) في مدارس التعليم الخاصة عند ($\alpha \leq 0.05$)".

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر خصائص القيادة النسوية (التعاطف، التعاون، الصبر، البداهة، رباطة الجأش) في تطوير الثقة (الكفاءة الذاتية) في مدارس التعليم الخاصة، وكما هو موضح بالجدول (4-15).

جدول (4-15)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لأثر خصائص القيادة النسوية (التعاطف، التعاون، الصبر، البداهة، رباطة الجأش) في تطوير الثقة (الكفاءة الذاتية) في مدارس التعليم الخاصة.

المتغير التابع	ملخص الأنموذج			تحليل التباين				معاملات الإنحدار			
	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	***Adjusted*** (***R^2***) معامل التحديد المعدل	F المحسوبة	DF درجات الحرية		Sig* مستوى الدلالة	درجة التأثير β		T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
الثقة	0.744	0.553	0.547	91.504	الإنحدار	5	0.000	التعاطف	0.162	3.237	0.001
					البواقي	370		التعاون	0.062	1.196	0.232
								الصبر	0.239	4.473	0.000
								البداهة	0.168	3.428	0.001
					المجموع	375		رباطة الجأش	0.271	5.351	0.000

ملاحظة:

*يكون الأثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

*قيمة F الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (2.463).

*قيمة T الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.648).

يوضح الجدول (4-15) أثر خصائص القيادة النسوية (التعاطف، التعاون، الصبر، البداهة، رباطة الجأش) في تطوير الثقة (الكفاءة الذاتية) في مدارس التعليم الخاصة. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية خصائص القيادة النسوية (التعاطف، الصبر، البداهة، رباطة الجأش) في تطوير الثقة (الكفاءة الذاتية) في مدارس التعليم الخاصة، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.744) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.553)، أي أن ما قيمته (0.553) من التغيرات في تطوير الثقة (الكفاءة الذاتية) في مدارس التعليم الخاصة ناتج عن التغير في خصائص القيادة النسوية (التعاطف، الصبر، البداهة، رباطة الجأش)، وفي السياق ذاته، أظهرت نتائج التحليل أن معامل التحديد المعدل Adjusted R^2 قد بلغ (0.547) وهو ما يعكس المستوى الصافي للاهتمام بخصائص القيادة النسوية (التعاطف، الصبر، البداهة، رباطة الجأش) بعد التخلص

من قيم الأخطاء المعيارية الناتجة عن تطوير الثقة (الكفاءة الذاتية) في مدارس التعليم الخاصة. كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.162) للتعاطف و(0.239) للصبر و(0.168) للبداهة و(0.271) لرباطة الجأش. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بخصائص القيادة النسوية (التعاطف، الصبر، البداهة، رباطة الجأش) يؤدي إلى تطوير الثقة (الكفاءة الذاتية) في مدارس التعليم الخاصة بقيمة (0.162) للتعاطف و(0.239) للصبر و(0.168) للبداهة و(0.271) لرباطة الجأش. ويؤكد معنوية أثر الانموذج الكلي للإنحدار قيمة F المحسوبة والتي بلغت(91.504) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq$ 0.05). وتؤكد النتائج المتحصل عليها رفض الفرضية العدمية الفرعية الاولى رفضاً جزئياً، وقبول الفرضية البديلة قبولاً جزئياً فيما يخص التعاطف، والصبر، والبداهة، ورباطة الجأش وعدم قبولها فيما يخص التعاون. وبالتالي يكون نص الفرضية البديلة المقبولة :

يوجد أثر لخصائص (التعاطف، والصبر، والبداهة، ورباطة الجأش) في تطوير الثقة (الكفاءة الذاتية) في مدارس التعليم الخاصة عند ($\alpha \leq$ 0.05).

$H0_{1-2}$: " لا يوجد أثر لخصائص (القيادة النسوية) في تطوير التفاؤل في مدارس التعليم الخاصة عند($\alpha \leq 0.05$)".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر خصائص القيادة النسوية (التعاطف، التعاون، الصبر، البداهة، رباطة الجأش) في تطوير التفاؤل في مدارس التعليم الخاصة، وكما هو موضح بالجدول (4 – 16).

جدول (4 –16)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لأثر خصائص القيادة النسوية (التعاطف، التعاون، الصبر، البداهة، رباطة الجأش) في تطوير التفاؤل في مدارس التعليم الخاصة.

المتغير التابع	ملخص الأنموذج			تحليل التباين				معاملات الإنحدار			
	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	***Adjusted*** (***R^2***) معامل التحديد المعدل	F المحسوبة	DF درجات الحرية		Sig* مستوى الدلالة	درجة التأثير β		T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
					الإنحدار	5		التعاطف	0.233	3.453	0.001
								التعاون	0.048	0.724	0.470
التفاؤل	0.464	0.215	0.205	20.289	البواقي	370	0.000	الصبر	0.239	3.548	0.001
								البداهة	0.213	3.274	0.001
					المجموع	375		رباطة الجاش	0.228	3.301	0.001

ملاحظة:

*يكون الأثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \le 0.05$).

*قيمة F الجدولية عند مستوى ($\alpha \le 0.05$) (2.463).

*قيمة T الجدولية عند مستوى ($\alpha \le 0.05$) (1.648).

يوضح الجدول (4 –16) أثر خصائص القيادة النسوية (التعاطف، التعاون، الصبر، البداهة، رباطة الجأش) في تطوير التفاؤل في مدارس التعليم الخاصة. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية خصائص القيادة النسوية (التعاطف، الصبر، البداهة، رباطة الجأش) في تطوير التفاؤل في مدارس التعليم الخاصة، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.464) عند مستوى ($\alpha \le 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.215)، أي أن ما قيمته (0.215) من التغيرات في تطوير التفاؤل في مدارس التعليم الخاصة ناتج عن التغير في خصائص القيادة النسوية (التعاطف، الصبر، البداهة، رباطة الجأش)، وفي السياق ذاته، أظهرت نتائج التحليل أن معامل التحديد المعدل ***Adjusted R^2*** قد بلغ (0.205) وهو ما يعكس المستوى الصافي للاهتمام بخصائص القيادة النسوية (التعاطف، الصبر، البداهة، رباطة الجأش) بعد التخلص من قيم

الأخطاء المعيارية الناتجة عن تطوير التفاؤل في مدارس التعليم الخاصة. كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.233) للتعاطف و(0.239) للصبر و(0.213) للبداهة و(0.228) لرباطة الجأش. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بخصائص القيادة النسوية (التعاطف، الصبر، البداهة، رباطة الجأش) يؤدي إلى تطوير التفاؤل في مدارس التعليم الخاصة بقيمة (0.233) للتعاطف و(0.239) للصبر و(0.213) للبداهة و(0.228) لرباطة الجأش. ويؤكد معنوية أثر الانموذج الكلي للإنحدار قيمة Fالمحسوبة والتي بلغت(20.289) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وفي إطار النتائج المعروضة ترفض الفرضية العدمية الفرعية الثانية رفضاً جزئياً، وقبول الفرضية البديلة قبولاً جزئياً فيما يخص التعاطف، والصبر، والبداهة، ورباطة الجأش وعدم قبولها فيما يخص التعاون. وبالتالي يكون نص الفرضية البديلة المقبولة :

يوجد أثر لخصائص (التعاطف، والصبر، والبداهة، ورباطة الجأش) في تطوير التفاؤل في مدارس التعليم الخاصة ($\alpha \leq 0.05$).

$H0_{1-3}$. " لا يوجد أثر لخصائص (القيادة النسوية) في تطوير الأمل في مدارس التعليم الخاصة عند ($\alpha \leq 0.05$)".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر خصائص القيادة النسوية (التعاطف، التعاون، الصبر، البداهة، رباطة الجأش) في تطوير الأمل في مدارس التعليم الخاصة، وكما هو موضح بالجدول (4-17).

جدول (4–17)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لأثر خصائص القيادة النسوية (التعاطف، التعاون، الصبر، البداهة، رباطة الجأش) في تطوير الأمل في مدارس التعليم الخاصة

المتغير التابع	ملخص الأنموذج			تحليل التباين				معاملات الإنحدار			
	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	***Adjusted*** (***R^2***) معامل التحديد المعدل	F المحسوبة	DF درجات الحرية		Sig* مستوى الدلالة	درجة التأثير β		T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
الأمل	0.445	0.198	0.187	18.299	الإنحدار	5	0.000	التعاطف	0.012	0.176	0.861
					البواقي	370		التعاون	0.234	3.912	0.001
								الصبر	0.165	2.530	0.023
								البداهة	0.183	2.788	0.006
					المجموع	375		رباطة الجأش	0.220	3.237	0.001

ملاحظة:

*يكون الأثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

*قيمة F الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (2.463).

*قيمةT الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.648).

يوضح الجدول (4-17) أثر خصائص القيادة النسوية (التعاطف، التعاون، الصبر، البداهة، رباطة الجأش) في تطوير الأمل في مدارس التعليم الخاصة. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية خصائص القيادة النسوية (التعاون، الصبر، البداهة، رباطة الجأش) في تطوير الأمل في مدارس التعليم الخاصة، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.445) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.198)، أي أن ما قيمته (0.198) من التغيرات في تطوير الأمل في مدارس التعليم الخاصة ناتج عن التغير في خصائص القيادة النسوية (التعاون، الصبر، البداهة، رباطة الجأش)، وفي السياق ذاته، أظهرت نتائج التحليل أن معامل التحديد المعدل ***Adjusted R^2*** قد بلغ (0.187) وهو ما يعكس المستوى الصافي للاهتمام بخصائص القيادة النسوية (التعاون، الصبر، البداهة، رباطة الجأش) بعد التخلص من قيم الأخطاء المعيارية الناتجة عن تطوير الأمل في مدارس التعليم الخاصة. كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.234)

للتعاون و(0.165) للصبر و(0.183) للبداهة و(0.220) لرباطة الجأش. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بخصائص القيادة النسوية (التعاون، الصبر، البداهة، رباطة الجأش) يؤدي إلى تطوير الأمل في مدارس التعليم الخاصة بقيمة (0.234) للتعاون و(0.165) للصبر و(0.183) للبداهة و(0.220) لرباطة الجأش. ويؤكد معنوية أثر الانموذج الكلي للإنحدار قيمة *F* المحسوبة والتي بلغت (18.299) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وتؤكد النتائج المتحصل رفض الفرضية العدمية الفرعية الثالثة رفضاً جزئياً، وقبول الفرضية البديلة قبولاً جزئياً فيما يخص التعاون، والصبر، والبداهة، ورباطة الجأش وعدم قبولها فيما يخص التعاطف. وبالتالي يكون نص الفرضية البديلة المقبولة:

يوجد أثر لخصائص (التعاون، والصبر، والبداهة، ورباطة الجأش) في تطوير الأمل في مدارس التعليم الخاصة عند ($\alpha \leq 0.05$)

$H0_{1-4}$: " لا يوجد أثر لخصائص (القيادة النسوية) في تطوير المرونة في مدارس التعليم الخاصة عند ($\alpha \leq 0.05$)".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر خصائص القيادة النسوية (التعاطف، التعاون، الصبر، البداهة، رباطة الجأش) في تطوير المرونة في مدارس التعليم الخاصة، وكما هو موضح بالجدول (4−18).

جدول (4-18)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لأثر خصائص القيادة النسوية (التعاطف، التعاون، الصبر، البداهة، رباطة الجأش) في تطوير المرونة في مدارس التعليم الخاصة

المتغير التابع	ملخص الأنموذج			تحليل التباين				معاملات الإنحدار			
	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	Adjusted (R^2) معامل التحديد المعدل	F المحسوبة	DF درجات الحرية		Sig* مستوى الدلالة	β درجة التأثير		T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
المرونة	0.379	0.144	0.132	12.412	الإنحدار	5	0.000	التعاطف	0.239	3.107	0.002
					البواقي	370		التعاون	0.327	4.286	0.000
								الصبر	0.314	4.544	0.000
								البداهة	0.044	0.650	0.516
					المجموع	375		رباطة الجأش	0.287	4.088	0.000

ملاحظة:

*يكون الأثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

*قيمة F الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (2.463).

*قيمة T الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.648).

يوضح الجدول (4-18) أثر خصائص القيادة النسوية (التعاطف، التعاون، الصبر، البداهة، رباطة الجأش) في تطوير المرونة في مدارس التعليم الخاصة. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية خصائص القيادة النسوية (التعاطف، التعاون، الصبر، رباطة الجأش) في تطوير المرونة في مدارس التعليم الخاصة، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.379) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.144)، أي أن ما قيمته (0.144) من التغيرات في تطوير المرونة في مدارس التعليم الخاصة ناتج عن التغير في خصائص القيادة النسوية (التعاطف، التعاون، الصبر، رباطة الجأش)، وفي السياق ذاته، أظهرت نتائج التحليل أن معامل التحديد المعدل ***Adjusted R^2*** قد بلغ (0.132) وهو ما يعكس المستوى الصافي للاهتمام بخصائص القيادة النسوية (التعاطف، التعاون، الصبر، رباطة الجأش) بعد التخلص من قيم

الأخطاء المعيارية الناتجة عن تطوير المرونة في مدارس التعليم الخاصة. كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.239) للتعاطف و(0.327) للتعاون و(0.314) للصبر و(0.287) لرباطة الجأش. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بخصائص القيادة النسوية (التعاطف، التعاون، الصبر، رباطة الجأش) يؤدي إلى تطوير المرونة في مدارس التعليم الخاصة بقيمة (0.239) للتعاطف و(0.327) للتعاون و(0.314) للصبر و(0.287) لرباطة الجأش. ويؤكد معنوية أثر الانموذج الكلي للإنحدار قيمة F المحسوبة والتي بلغت (12.412) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). واستنادا للنتائج المعروضة ترفض الفرضية العدمية الفرعية الرابعة رفضاً جزئياً، وقبول الفرضية البديلة قبولاً جزئياً فيما يخص التعاطف، والتعاون، والصبر، ورباطة الجأش وعدم قبولها فيما يخص البداهة. وبالتالي يكون نص الفرضية البديلة المقبولة:

يوجد أثر لخصائص (التعاطف، والتعاون، والصبر، ورباطة الجأش) في تطوير المرونة في مدارس التعليم الخاصة عند ($\alpha \leq 0.05$)

ولإثراء التحليل وزيادة الوضوح حول نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الاولى والفرضيات الفرعية التابعة لها وللتأكد من أثر كل خصيصة من خصائص القيادة النسوية منفردةً في كل بعد من ابعاد رأس المال النفسي، أستخدمت الباحثة اختبار تحليل التباين المتعدد (MANOVA) وبعد اجراء المعالجات حصلنا على النتائج المعروضة في جدول (4–19).

جدول (4-19)

نتائج اختبار تحليل التباين المتعدد للتحقق من أثر خصائص القيادة النسوية في تطوير رأس المال النفسي بأبعاده في مدارس التعليم الخاصة

مصدر التباين	المتغيرات التابعة	مجموع المربعات	DF درجات الحرية	متوسط المربعات	F المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
التعاطف	الثقة	0.448	10	0.045	3.241	0.033
	التفاؤل	5.576	10	0.558	2.100	0.024
	الامل	2.606	10	0.261	1.147	0.327
	المرونة	3.672	10	0.367	2.211	0.028
التعاون	الثقة	9.643	14	0.689	3.699	0.449
	التفاؤل	4.267	14	0.305	1.148	0.315
	الامل	7.746	14	0.553	2.435	0.003
	المرونة	4.264	14	0.305	3.004	0.000
الصبر	الثقة	6.674	12	0.556	2.987	0.001
	التفاؤل	2.310	12	0.193	0.725	0.727
	الامل	6.029	12	0.502	2.211	0.011
	المرونة	4.527	12	0.377	2.244	0.025
البداهة	الثقة	3.252	12	0.271	3.455	0.014
	التفاؤل	6.608	12	0.551	2.074	0.018
	الامل	4.358	12	0.363	2.598	0.041
	المرونة	6.431	12	0.536	1.767	0.053
رباطة الجأش	الثقة	8.729	14	0.623	3.349	0.000
	التفاؤل	6.099	14	0.436	1.641	0.055
	الامل	12.334	14	0.881	2.877	0.006
	المرونة	7.205	14	0.515	3.697	0.000
الخطأ	الثقة	57.344	308	0.186	-	-
	التفاؤل	81.794	308	0.266	-	-
	الامل	69.988	308	0.227	-	-
	المرونة	93.408	308	0.303	-	-
الإجمالي	الثقة	5701.188	376	-	-	-
	التفاؤل	5691.000	376	-	-	-
	الامل	5931.188	376	-	-	-
	المرونة	5973.444	376	-	-	-

ملاحظة:

*(R^2) معامل التحديد لمتغير الثقة = 0.587

*(R^2) معامل التحديد لمتغير التفاؤل = 0.277

*(R^2) معامل التحديد لمتغير الأمل = 0.331

*(R^2) معامل التحديد لمتغير المرونة = 0.245

يوضح الجدول (4-19) أثر خصائص القيادة النسوية (التعاطف، التعاون، الصبر، البداهة، رباطة الجأش) في تطوير رأس المال النفسي بأبعاده (الثقة، التفاؤل، الأمل، المرونة) في مدارس التعليم الخاصة. حيث تبين من نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمتغير التعاطف على كلاً تطوير (الثقة والتفاؤل والمرونة) في مدارس التعليم الخاصة، حيث بلغت قيمة *F* المحسوبة والتي بلغت (2.211,2.100, 3.241) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). كما تبين أن هناك أثر ذي دلالة إحصائية لمتغير التعاون على كلا من تطوير (الأمل والمرونة) في مدارس التعليم الخاصة، حيث بلغت قيمة *F* المحسوبة والتي بلغت(3.004;2.435) على التوالي وهي دالة عند مستوى (α 0.05 $\leq$). كما تبين أن هناك أثر ذي دلالة إحصائية لمتغير الصبر عل كلا من تطوير (الثقة والأمل والمرونة) في مدارس التعليم الخاصة، حيث بلغت قيمة *F* المحسوبة والتي بلغت,(2.987 2.244, 2.211) على التوالي وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وأظهر التحليل أيضاً بان هناك أثر ذي دلالة إحصائية لمتغير البداهة على تطوير (الثقة والتفاؤل والامل) في مدارس التعليم الخاصة، حيث بلغت قيمة *F* المحسوبة والتي بلغت (2.598,2.074, 3.455) على التوالي وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وأخيراً، أظهرت نتائج التحليل بأن هناك أثر ذي دلالة إحصائية لمتغير رباطة الجأش على كلاً من تطوير (الثقة والأمل والمرونة) في مدارس التعليم الخاصة، حيث بلغت قيمة F المحسوبة والتي بلغت (3.697,2.877,3.349) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). ويستخلص من النتائج المتحصل عليها ان كل خصيصة من خصائص القيادة النسوية منفردة حققت اثر في جزء او بعض من ابعاد رأس المال النفسي ولم تحقق اي خصيصة أثراً كلياً على جميع ابعاد رأس المال النفسي وهذا يؤكد أتساقية هذه النتائج مع نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسة الاولى والتي اوضحت القبول الجزئي لاثر خصائص القيادة النسوية مجتمعة في كل بعد من ابعاد رأس المال النفسي.

اختبار الفرضية الثانية وفرضياتها الفرعية

H02: لا يوجد تغيير لأثر خصائص القيادة النسوية (التعاطف، التعاون، الصبر، البداهة، رباطة الجأش) في تطوير راس المال النفسي بوجود قوة الخبرة متغيراً معدل في مدارس التعليم الخاصة عند($\alpha \leq 0.05$)".

لاختبار هذه الفرضية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد الهرمي Hierarchical Multiple Regression analysis لقياس أثر خصائص القيادة النسوية في تطوير رأس المال النفسي بوجود قوة الخبرة متغيراً معدل في مدارس التعليم الخاصة، وكما هو موضح بالجدول (4−20).

جدول (4−20)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد الهرمي لبيان أثر خصائص القيادة النسوية في تطوير رأس المال النفسي بوجود قوة الخبرة متغيراً معدل في مدارس التعليم الخاصة.

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	الأنموذج الأول			الأنموذج الثاني		
		B	T المحسوبة	Sig*	B	T المحسوبة	Sig*
رأس المال النفسي	خصائص القيادة النسوية	0.689	18.364	0.000	−		
	خصائص القيادة النسوية X قوة الخبرة	−			0.800	13.271	0.000
	R	0.689			0.802		
	R^2	0.474			0.643		
	ΔR^2	0.474			0.169		
	Δ F	337.243			176.108		
	Sig. Δ F	0.000			0.000		

*يكون الأثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى($\alpha \leq 0.05$)

يعرض الجدول (4-20) نتائج تحليل الانحدار المتعدد الهرمي القائم على نموذجين، اذ عكست نتائج النموذج الأول المبنية أن قيمة معامل الارتباط (R = 0.689) وهذا يدلل على وجود إرتباط إيجابي بين خصائص القيادة النسوية ورأس المال النفسي، كما بينت النتائج وجود أثر ذي دلالة احصائية لمتغير خصائص القيادة النسوية على رأس المال النفسي، حيث كانت قيمة (F =337.243) وبمستوى دلالة (Sig = 0.000) وهي أقل من (0.050). كما كانت قيمة معامل التحديد(R^2= 474) أي أن ما قيمته(0.474) من التغيرات في رأس المال النفسي ناتج عن التغير في خصائص القيادة النسوية، كما بلغت قيمة درجة التأثير β(0.689). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بالتعديلات في خصائص القيادة النسوية يؤدي إلى زيادة في رأس المال النفسي بقيمة (0.689).وهو ما يشير إلى أن خصائص القيادة النسوية تفسر ما نسبته (68.9%) من التباين الحاصل في رأس المال النفسي.

وفي الأنموذج الثاني، تم إدخال المتغير المُعدل (قوة الخبرة) لأنموذج الانحدار، حيث إزدادت قيمة معامل الارتباط لتصبح (R = 0.802) وكذلك الحال بالنسبة لقيمة معامل التحديد R^2 حيث ازدادت بنسبة (16.9%) وهذه النسبة دالة إحصائياً، حيث كان التغير في قيمة F($\Delta F = 176.108$) وبمستوى دلالة (Sig = 0.000) وهي أقل من (0.05).

كما كانت قيمة درجة التأثير β(0.800) عند المتغير المعدل (قوة الخبرة) وكانت قيمة t المحســوبة (t = 13.271) وبمســتوى دلالة (Sig = 0.000)، وهذا يؤكد الدور المعنوي للمتغير المعدل(قوة الخبرة) في تحســين أثر خصــائص القيادة النســوية على رأس المال النفســي، حيث تحسنت نسبة تفسير التباين الحاصل في رأس المال النفسي بنسبة (16.9%) لترتفع من (47.4%)

الى (64.3%). وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفرية)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

يوجد تغيير لأثر خصائص القيادة النسوية (التعاطف، التعاون، الصبر، البداهة، رباطة الجأش) في تطوير راس المال النفسي بوجود قوة الخبرة متغيراً معدل في مدارس التعليم الخاصة عند ($\alpha \leq 0.05$).

وللتحقق من أثر خصائص القيادة النسوية على كل بعد من أبعاد رأس المال النفسي بوجود قوة الخبرة متغيراً معدل في مدارس التعليم الخاصة، تم إختبار الفرضيات الأربعة الفرعية، كما يلي:

$H02_{1}$: " لا يوجد تغيير لأثر خصائص القيادة النسوية (التعاطف، التعاون، الصبر، البداهة، رباطة الجأش) في تطوير الثقة (الكفاءة الذاتية) بوجود قوة الخبرة متغيراً معدل في مدارس التعليم الخاصة عند ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد الهرمي Hierarchical Multiple Regression analysis لقياس أثر خصائص القيادة النسوية في تطوير الثقة بوجود قوة الخبرة متغيراً معدل في مدارس التعليم الخاصة، وكما هو موضح بالجدول (4 - 21).

جدول (4-21)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد الهرمي لبيان أثر خصائص القيادة النسوية في تطوير الثقة بوجود قوة الخبرة متغيراً معدل في مدارس التعليم الخاصة.

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	الأنموذج الأول			الأنموذج الثاني		
		B	T المحسوبة	Sig*	B	T المحسوبة	Sig*
الثقة	خصائص القيادة النسوية	0.736	21.037	0.000	–		
	خصائص القيادة النسوية X قوة الخبرة	–			0.774	17.632	0.000
	R	0.736			0.837		
	R^2	0.542			0.700		
	ΔR^2	0.542			0.158		
	ΔF	442.554			146.089		
	Sig. ΔF	0.000			0.000		

*يكون الأثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى($\alpha \leq 0.05$)

يعرض الجدول (4 - 21) نتائج تحليل الانحدار المتعدد الهرمي القائم على نموذجين، اذ عكست نتائج النموذج الأول المبنية أن قيمة معامل الارتباط ($R = 0.736$) وهذا يدلل على وجود إرتباط إيجابي بين خصائص القيادة النسوية والثقة، كما بينت النتائج وجود أثر ذي دلالة احصائية لمتغير خصائص القيادة النسوية على الثقة، حيث كانت قيمة ($F = 442.554$) وبمستوى دلالة ($Sig = 0.000$) وهي أقل من (0.050). كما كانت قيمة معامل التحديد(R^2=542) أي أن ما قيمته(0.542) من التغيرات في الثقة ناتج عن التغير في خصائص القيادة النسوية، كما بلغت قيمة درجة التأثيرβ(0.736). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بالتعديلات في خصائص القيادة النسوية يؤدي إلى زيادة في الثقة بقيمة (0.736).وهو ما يشير إلى أن خصائص القيادة النسوية تفسر ما نسبته (73.6%) من التباين الحاصل في الثقة.

وفي الأنموذج الثاني، تم إدخال المتغير المُعدل (قوة الخبرة) لأنموذج الانحدار، حيث إزدادت قيمة معامل الارتباط لتصبح ($R = 0.837$) وكذلك الحال بالنسبة لقيمة معامل التحديد R^2 حيث

ازدادت بنسبة (15.8%) وهذه النسبة دالة إحصائياً، حيث كان التغير في قيمة F (ΔF=146.089) وبمستوى دلالة (Sig = 0.000) وهي أقل من (0.05).

كما كانت قيمة درجة التأثير β(0.774) عند المتغير المعدل (قوة الخبرة) وكانت قيمة t المحسوبة (t = 17.632) وبمستوى دلالة (Sig = 0.000)، وهذا يؤكد الدور المعنوي للمتغير المعدل(قوة الخبرة) في تحسين أثر خصائص القيادة النسوية على الثقة، حيث تحسنت نسبة تفسير التباين الحاصل في الثقة بنسبة (15.8%) لترتفع من (54.2%) الى (70.0%). وعليه ترفض الفرضية العدمية(الصفرية)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

يوجد تغيير لأثر خصائص القيادة النسوية (التعاطف، التعاون، الصبر، البداهة، رباطة الجأش) في تطوير الثقة (الكفاءة الذاتية) بوجود قوة الخبرة متغيراً معدل في مدارس التعليم الخاصة عند ($\alpha \leq 0.05$).

$H02_{-2}$: لا يوجد تغيير لأثر خصائص القيادة النسوية (التعاطف، التعاون، الصبر، البداهة، رباطة الجأش) في تطوير التفاؤل بوجود قوة الخبرة متغيراً معدل في مدارس التعليم الخاصة عند($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد الهرمي Hierarchical Multiple Regression analysis لقياس أثر خصائص القيادة النسوية في تطوير التفاؤل بوجود قوة الخبرة متغيراً معدل في مدارس التعليم الخاصة، وكما هو موضح بالجدول (4-22).

جدول (4-22)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد الهرمي لبيان أثر خصائص القيادة النسوية في تطوير التفاؤل بوجود قوة الخبرة متغيراً معدل في مدارس التعليم الخاصة.

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	الأنموذج الأول			الأنموذج الثاني		
		B	T المحسوبة	Sig*	β	T المحسوبة	Sig*
التفاؤل	خصائص القيادة النسوية	0.453	9.819	0.000	–		
	خصائص القيادة النسوية X قوة الخبرة	–			0.394	4.497	0.000
	R	0.453			0.496		
	R^2	0.205			0.246		
	ΔR^2	0.205			0.041		
	ΔF	96.410			20.225		
	Sig. ΔF	0.000			0.000		

*يكون الأثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى($\alpha \leq 0.05$)

يعرض الجدول (4-22) نتائج تحليل الانحدار المتعدد الهرمي القائم على نموذجين، اذ عكست نتائج النموذج الأول المبنية أن قيمة معامل الارتباط (R = 0.453) وهذا يدلل على وجود إرتباط إيجابي بين خصائص القيادة النسوية والتفاؤل، كما بينت النتائج وجود أثر ذي دلالة احصائية لمتغير خصائص القيادة النسوية على التفاؤل، حيث كانت قيمة (F = 96.410) وبمستوى دلالة (Sig=0.000) وهي أقل من (0.050). كما كانت قيمة معامل التحديد(R^2 = 0.205) أي أن ما قيمته (0.205) من التغيرات في التفاؤل ناتج عن التغير في خصائص القيادة النسوية، كما بلغت قيمة درجة التأثيرβ(0.453). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بالتعديلات في خصائص القيادة النسوية يؤدي إلى زيادة في التفاؤل بقيمة (0.453). وهو ما يشير إلى أن خصائص القيادة النسوية تفسر ما نسبته (45.3%) من التباين الحاصل في التفاؤل.

وفي الأنموذج الثاني، تم إدخال المتغير المُعدل (قوة الخبرة) لأنموذج الانحدار، حيث إزدادت قيمة معامل الارتباط لتصبح (R = 0.496) وكذلك الحال بالنسبة لقيمة معامل التحديد R^2 حيث ازدادت بنسبة (0.41%) وهذه النسبة دالة إحصائياً، حيث كان التغير في قيمة F(ΔF=20.225) وبمستوى دلالة (Sig = 0.000) وهي أقل من (0.05).

كما كانت قيمة درجة التأثير β(0.394) عند المتغير المعدل (قوة الخبرة) وكانت قيمة t المحسوبة (t = 4.497) وبمستوى دلالة (Sig = 0.000)، وهذا يؤكد الدور المعنوي للمتغير المعدل(قوة الخبرة) في تحسين أثر خصائص القيادة النسوية على التفاؤل، حيث تحسنت نسبة تفسير التباين الحاصل في التفاؤل بنسبة (0.41%) لترتفع من (20.5%) الى (24.6%). وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفرية)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

يوجد تغيير لأثر خصائص القيادة النسوية (التعاطف، التعاون، الصبر، البداهة، رباطة الجأش) في تطوير التفاؤل بوجود قوة الخبرة متغيراً معدل في مدارس التعليم الخاصة عند($\alpha \leq 0.05$).

$H02_{-3}$: لا يوجد تغيير لأثر خصائص القيادة النسوية (التعاطف، التعاون، الصبر، البداهة، رباطة الجأش) في تطوير الأمل بوجود قوة الخبرة متغيراً معدل في مدارس التعليم الخاصة عند($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد الهرمي Hierarchical Multiple Regression analysis لقياس أثر خصائص القيادة النسوية في تطوير الأمل بوجود قوة الخبرة متغيراً معدل في مدارس التعليم الخاصة، وكما هو موضح بالجدول (4 - 23).

جدول (4−23)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد الهرمي لبيان أثر خصائص القيادة النسوية في تطوير الأمل بوجود قوة الخبرة متغيراً معدل في مدارس التعليم الخاصة

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	الأنموذج الأول			الأنموذج الثاني		
		B	T المحسوبة	Sig*	B	T المحسوبة	Sig*
الأمل	خصائص القيادة النسوية	0.407	8.619	0.000	–		
	خصائص القيادة النسوية X قوة الخبرة	–			0.846	10.449	0.000
	R	0.407			0.595		
	R^2	0.166			0.355		
	ΔR^2	0.166			0.189		
	ΔF	74.287			109.174		
	Sig. ΔF	0.000			0.000		

*يكون الأثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى($\alpha \leq 0.05$)

يعرض الجدول (4 –23) نتائج تحليل الانحدار المتعدد الهرمي القائم على نموذجين، اذ عكست نتائج النموذج الأول المبنية أن قيمة معامل الارتباط ($R = 0.407$) وهذا يدلل على وجود إرتباط إيجابي بين خصائص القيادة النسوية والأمل، كما بينت النتائج وجود أثر ذي دلالة احصائية لمتغير خصائص القيادة النسوية على الأمل، حيث كانت قيمة ($F = 74.287$) وبمستوى دلالة ($Sig = 0.000$) وهي أقل من (0.050). كما كانت قيمة معامل التحديد($R^2=0.166$) أي أن ما قيمته (0.166) من التغيرات في الأمل ناتج عن التغير في خصائص القيادة النسوية، كما بلغت قيمة درجة التأثيرβ(0.407). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بالتعديلات في خصائص القيادة النسوية يؤدي إلى زيادة في الأمل بقيمة (0.407). وهو ما يشير إلى أن خصائص القيادة النسوية تفسر ما نسبته (40.7%) من التباين الحاصل في الأمل.

وفي الأنموذج الثاني، تم إدخال المتغير المُعدل (قوة الخبرة) لأنموذج الانحدار، حيث إزدادت قيمة معامل الارتباط لتصبح (R = 0.595) وكذلك الحال بالنسبة لقيمة معامل التحديد R^2 حيث ازدادت بنسبة (18.9%) وهذه النسبة دالة إحصائياً، حيث كان التغير في قيمة F(ΔF=109.174) وبمستوى دلالة (Sig = 0.000) وهي أقل من (0.05).

كما كانت قيمة درجة التأثيرβ(0.846) عند المتغير المعدل (قوة الخبرة) وكانت قيمة t المحسوبة (t = 10.449) وبمستوى دلالة (Sig =0.000)، وهذا يؤكد الدور المعنوي للمتغير المعدل(قوة الخبرة) في تحسين أثر خصائص القيادة النسوية على الأمل، حيث تحسنت نسبة تفسير التباين الحاصل في الأمل بنسبة (18.9%) لترتفع من (16.6%) الى (35.5%). وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفرية)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

يوجد تغيير لأثر خصائص القيادة النسوية (التعاطف، التعاون، الصبر، البداهة، رباطة الجأش) في تطوير الأمل بوجود قوة الخبرة متغيراً معدل في مدارس التعليم الخاصة عند (α≤0.05).

$H02_{-4}$:" لا يوجد تغيير لأثر خصائص القيادة النسوية (التعاطف، التعاون، الصبر، البداهة، رباطة الجأش) في تطوير المرونة بوجود قوة الخبرة متغيراً معدل في مدارس التعليم الخاصة عند(α≤0.05).

لاختبار هذه الفرضية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد الهرميHierarchical Multiple Regression analysis لقياس أثر خصائص القيادة النسوية في تطوير المرونة بوجود قوة الخبرة متغيراً معدل في مدارس التعليم الخاصة، وكما هو موضح بالجدول (4-24).

جدول (4-24)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد الهرمي لبيان أثر خصائص القيادة النسوية في تطوير المرونة بوجود قوة الخبرة متغيراً معدل في مدارس التعليم الخاصة.

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	الأنموذج الأول			الأنموذج الثاني		
		B	T المحسوبة	Sig*	B	T المحسوبة	Sig*
المرونة	خصائص القيادة النسوية	0.340	6.988	0.000	–		
	خصائص القيادة النسوية X قوة الخبرة	–			0.458	15.768	0.000
	R	0.340			0.685		
	R^2	0.115			0.469		
	ΔR^2	0.115			0.354		
	ΔF	48.837			248.633		
	Sig. ΔF	0.000			0.000		

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى($\alpha \le 0.05$)

يعرض الجدول (4-24) نتائج تحليل الانحدار المتعدد الهرمي القائم على نموذجين، اذ عكست نتائج النموذج الأول المبنية أن قيمة معامل الارتباط ($R = 0.340$) وهذا يدلل على وجود إرتباط إيجابي بين خصائص القيادة النسوية والمرونة، كما بينت النتائج وجود أثر ذي دلالة احصائية لمتغير خصائص القيادة النسوية على المرونة، حيث كانت قيمة ($F = 48.837$) وبمستوى دلالة ($Sig = 0.000$) وهي أقل من (0.050). كما كانت قيمة معامل التحديد($R^2=0.115$) أي أن ما قيمته(0.115) من التغيرات في المرونة ناتج عن التغير في خصائص القيادة النسوية، كما بلغت قيمة درجة التأثيرβ(0.340). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بالتعديلات في خصائص القيادة النسوية يؤدي إلى زيادة في المرونة بقيمة (0.340). وهو ما يشير إلى أن خصائص القيادة النسوية تفسر ما نسبته (34.0%) من التباين الحاصل في المرونة.

وفي الأنموذج الثاني، تم إدخال المتغير المُعدل (قوة الخبرة) لأنموذج الانحدار، حيث إزدادت قيمة معامل الارتباط لتصبح ($R = 0.685$) وكذلك الحال بالنسبة لقيمة معامل التحديد R^2 حيث ازدادت بنسبة (35.4%) وهذه النسبة دالة إحصائياً، حيث كان التغير في قيمة F(ΔF=248.633) وبمستوى دلالة ($Sig = 0.000$) وهي أقل من (0.05).

كما كانت قيمة درجة التأثير β(0.458) عند المتغير المعدل (قوة الخبرة) وكانت قيمة t المحسوبة ($t = 15.768$) وبمستوى دلالة ($Sig = 0.000$)، وهذا يؤكد الدور المعنوي للمتغير المعدل(قوة الخبرة) في تحسين أثر خصائص القيادة النسوية على المرونة، حيث تحسنت نسبة تفسير التباين الحاصل في المرونة بنسبة (35.4%) لترتفع من (11.5%) الى (46.9%). وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفرية)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

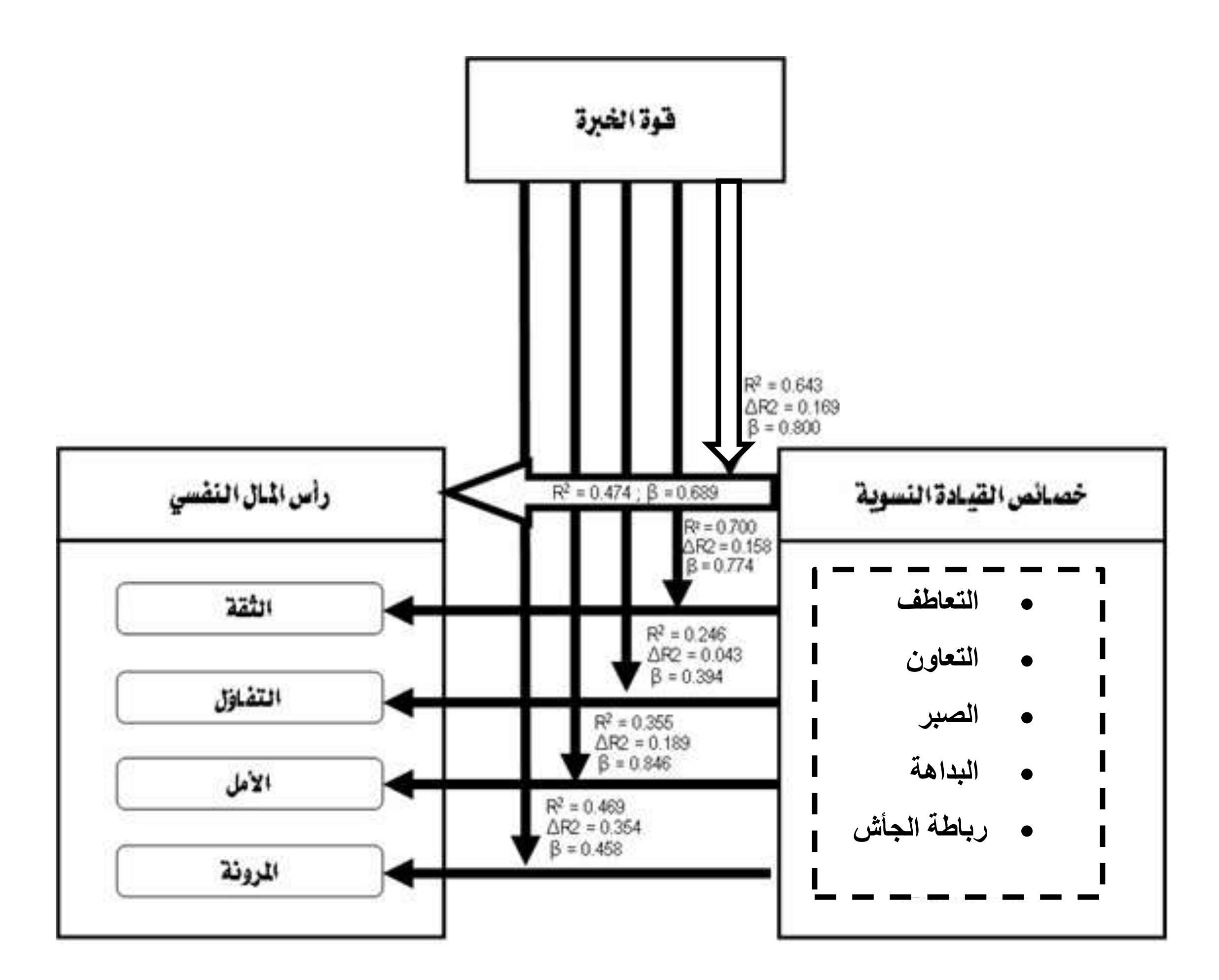
يوجد تغيير لأثر خصائص القيادة النسوية (التعاطف، التعاون، الصبر، البداهة، رباطة الجأش) في تطوير المرونة بوجود قوة الخبرة متغيراً معدل في مدارس التعليم الخاصة عند ($\alpha \leq 0.05$).
ويلخص الجدول (4−25) فرضيات الدراسة التي تم إختبارها.

جدول (4-25)

فرضيات الدراسة المختبرة

الفرضية	النتيجة	
	العدمية	البديلة
الرئيسة الأولى $H0_1$: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخصائص القيادة النسوية في تطوير رأس المال النفسي بأبعاده في مدارس التعليم الخاصة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)	رفض	قبول
الفرعية الأولى $H0_{1-1}$: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخصائص القيادة النسوية (التعاطف، التعاون، الصبر، البداهة، رباطة الجأش) في تطوير الثقة (الكفاءة الذاتية) في مدارس التعليم الخاصة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)	رفض	قبول جزئي
الفرعية الثانية $H0_{1-2}$: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخصائص القيادة النسوية (التعاطف، التعاون، الصبر، البداهة، رباطة الجأش) في تطوير التفاؤل في مدارس التعليم الخاصة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)	رفض	قبول جزئي
الفرعية الثالثة $H0_{1-3}$: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخصائص القيادة النسوية (التعاطف، التعاون، الصبر، البداهة، رباطة الجأش) في تطوير الأمل في مدارس التعليم الخاصة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)	رفض	قبول جزئي
الفرعية الرابعة $H0_{1-4}$: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخصائص القيادة النسوية (التعاطف، التعاون، الصبر، البداهة، رباطة الجأش) في تطوير المرونة في مدارس التعليم الخاصة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)	رفض	قبول جزئي
الرئيسة الثانية $H0_2$: لا يوجد تغيير ذو دلالة إحصائية لأثر خصائص القيادة النسوية في تطوير رأس المال النفسي بوجود قوة الخبرة متغيراً معدل في مدارس التعليم الخاصة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)	رفض	قبول
الفرعية الأولى $H0_{2-1}$: لا يوجد تغيير ذو دلالة إحصائية لأثر خصائص القيادة النسوية في تطوير الثقة بوجود قوة الخبرة متغيراً معدل في مدارس التعليم الخاصة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)	رفض	قبول
الفرعية الثانية $H0_{2-2}$: لا يوجد تغيير ذو دلالة إحصائية لأثر خصائص القيادة النسوية في تطوير التفاؤل بوجود قوة الخبرة متغيراً معدل في مدارس التعليم الخاصة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)	رفض	قبول
الفرعية الثالثة $H0_{2-3}$: لا يوجد تغيير ذو دلالة إحصائية لأثر خصائص القيادة النسوية في تطوير الأمل بوجود قوة الخبرة متغيراً معدل في مدارس التعليم الخاصة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)	رفض	قبول
الفرعية الرابعة $H0_{2-4}$: لا يوجد تغيير ذو دلالة إحصائية لأثر خصائص القيادة النسوية في تطوير المرونة بوجود قوة الخبرة متغيراً معدل في مدارس التعليم الخاصة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)	رفض	قبول

ويوضح الشكل (4-1) أنموذج الدراسة المختبر المعدل



الشكل (4-1)

أنموذج الدراسة المختبر المعدل

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

1.5 المقدمة

في ضوء التحليل الذي تم في الفصل الرابع لنتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة واختبار الفرضيات، فإن هذه الفصل يتناول عرضاً لمجمل النتائج التي توصل إليها الباحث، كإجابة عن الأسئلة التي تم طرحها في الفصل الأول من هذه الدراسة التي مثلت مشكلتها والفرضيات التي بنيت عليها، وعلى ضوء هذه النتائج التي تم التوصل إليها في الدراسة الحالية قدمت الباحثة عدداً من التوصيات والمقترحات.

2.5 مناقشة النتائج:

1.2.5 النتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة:

1. بينت النتائج أن مستوى **خصائص القيادة النسوية** (التعاطف، والتعاون، والصبر، والبداهة، ورباطة الجأش) في مدارس التعليم الخاص بمحافظة عمان من وجهة نظر وحدة التحليل كانت مرتفعة.

وهذا يدل على ممارسة القيادة النسوية بشكل عالي في مدارس التعليم الخاص لما تمتلكه القائدة من خصائص ميزتها وعززت من قيادتها بشكل فعال وناجح ومؤثر على العاملين بأدائهم؛ حيث أن هذه الخصائص مجتمعة – في طبيعة المرأة – ادت الى دعمها خلال المواقف، وايضا جعلها تعزز من موقفها في كافة الظروف والعوامل التي من الممكن أن تعمل على تراجع أو اضعاف المنظمة والمرؤسين في المنظمة. من ناحية اخرى، تعمل هذه الخصائص مجتمعة على اخفاء نقاط الضعف التي من الممكن ان تظهر بغياب احدها؛ بحيث أنهم وحدة واحدة متكاملة، خصيصة تدعم الأخرى. تتفق ودراسة (Rouleau-Carroll(2014 حيث إن ممارسة خصائص القيادة النسوية مرتفعة.

2. بينت النتائج أن مستوى خصيصة **التعاطف** في مدارس التعليم الخاص بمحافظة عمان صنفت من وجهة نظر وحدة التحليل الأكثر ارتفاعا. وقد تم تعزيزها من خلال تقديم الرئيسة للنصيحة عند اللجوء اليها.

وذلك يعود للطبيعة الفسيولوجية للمرأة التي تمتلكها وتميزها في قيادتها عن الذكور، والتي تجعلها تتفهم الاخر وتستطيع تقييم الموقف والتعامل معه بحكمة وطريقة منطقية، واستخدام اسلوب واضح وصريح بتقديم النصيحة، حيث ان النصيحة ناتجة من التواجد المستمر والذي يحث المرؤوسين بالشعور بالراحة والامان والثقة بالعمل وزيادة روح الفريق والمشاركة بين المرؤسين.

تتفق ودراسة (Vasavada,2012) إذ ان خصيصة التعاطف تقوي من إدارة المراة وتحسين علاقاتها مع المرؤوسين.

3. بينت النتائج أن مستوى خصيصة **التعاون** في مدارس التعليم الخاص بمحافظة عمان صنف من وجهة نظر وحدة التحليل بمستوى مرتفع ولكنها جاءت بالمرتبة الاخيرة في تسلسل الخصائص، وهذه اشارة إلى ان هذه الخصيصة تحتاج إلى تطوير اكثر وتعزيز اوسع من خلال زيادة مستوى المشاركة والتفاعل بين الرئيسة والعاملين لزيادة من مستوى فاعليتها.

تتفق ودراسة (Bruckmüller& Branscombe,2010) لقدرة القائدة على التعاون مع المرؤوسين.

4. بينت النتائج أن مستوى **رأس المال النفسي** (الثقة، والتفاؤل، والأمل، والمرونة) في مدارس التعليم الخاص بمحافظة عمان من وجهة نظر وحدة التحليل كان متوسطاً.

ويعود ذلك لعدم الإستثمار الصحيح في أبعاد رأس المال النفسي ووجود ممارسات غير فاعلة للاستثمار فيه لذلك تحتاج هذه النتيجة إلى وقفة وإعادة نظر وايجاد وسائل واساليب لزيادة فاعلية الاستثمار فيه.

تتفق ودراسة (Luthans etal,2007) إذ ان رأس المال النفسي بحاجة الى عوامل مؤثرة عليه ليتم دعمه والزيادة من مستواه.

5. بينت النتائج أن بعد **التفاؤل** في مدارس التعليم الخاص بمحافظة عمان صنف من وجهة نظر وحدة التحليل الأكثر ارتفاعاً من أبعاد رأس المال النفسي، لذلك يجب ان يتم اغنائه بشكل اكبر والتركيز على أهداف المنظمة من حيث عمل المرؤوسين ومستوى الرضى العام لهم، من خلال توفير الأمان الوظيفي الذي يرتبط مبدأيا بجودة عمل المرؤوسين وقوته. تتفق ودراسة (Corner,2015) إذ ان التفاؤل يحسن من أداء الفرد ويزيد من فاعليته ويحسن من دافعيته اتجاه العمل والنظر حولها باسلوب ايجابي محفز.

6. بينت النتائج أن بعد **المرونة** في مدارس التعليم الخاص بمحافظة عمان صنف من وجهة نظر وحدة التحليل الأقل ارتفاعاً من أبعاد رأس المال النفسي، ويعود ذلك لعدم القدرة على تحمل المواقف الصعبة التي من الممكن أن تكون ناجمة عن عدم القدرة للرجوع إلى الحالة الطبيعية لدى المرؤوسين والذي بدوره يؤدي إلى وجود صعوبة بالتعامل مع جميع سلوكيات المرؤوسين مع بعضهم أو المرؤوسين والقائدة، ومن هنا يشعر المرؤوس أن العمل الجاد والمثابرة برأيه تقلل من المشاعر السلبية التي تؤثر، ولكن بالحقيقة أن نوعية أداء العمل ليست بالمستوى المطلوب.

تتفق ودراسة (Meux,2002) إذ ان الدراسة تحث على التطور في بعد المرونة لما تحمله المرونة من اهمية في القيادة.

7. بينت النتائج أن مستوى **قوة الخبرة** في مدارس التعليم الخاص بمحافظة عمان من وجهة نظر وحدة التحليل كان مرتفعاً. وهذا تأكيد على ان ممارسات قوة الخبرة موجودة لدى الرئيسات (المديرات) جنباً إلى جنب مع القوة الرسمية، وبالتالي فان قوة الخبرة ستمكن الرئيسات من التعامل مع كافة أشكال وظروف العمل بطريقة عملية وسريعة بعيداً عن التجربة والخطأ.

تتفق ودراسة (Madura,2012) لما تحمله قوة الخبرة من فعالية في دعم الأفراد و الأفكار التي تحتويها المنظمة.

2.2.5 مناقشة نتائج اختبار فرضيات الدراسة

- **مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية :**

1. بينت نتائج تحليل الفرضية الاولى ($H_{O.1}$) للدراسة ان هناك أثر ذي دلالة إحصائية لخصائص القيادة النسوية مجتمعة في تطوير رأس المال النفسي في مدارس التعليم عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وهذا يعني أن خصائص القيادة النسوية تساهم في تطوير رأس المال النفسي بأبعاده الإيجابية، فنرى ان الخصائص التي تمتاز بها المرأة في قيادتها تزيد من تطوير نفسية الفرد وتحسن من راحته اثناء التواجد في العمل وبالتالي تحسن من انتاجية وأداء العاملين.

وهذه النتيجة تتفق ودراسة (Corner,2015) كون خصائص القيادة النسوية لديها أثر على رأس المال النفسي.

2. بينت نتائج تحليل الفرضية ($H_{o.1.1}$) للدراسة ان هناك أثر ذو دلالة إحصائية لخصائص القيادة النسوية (التعاطف، التعاون، الصبر، البداهة، رباطة الجأش) في تطوير الثقة (الكفاءة الذاتية) في مدارس التعليم الخاصة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وذلك يعود لطبيعة قيادة المرأة للعاملين عند وجود خصائص (التعاطف، والصبر، والبداهة، ورباطة الجأش) مجتمعة لديها مما يترك أثر لدى الفرد بزيادة ثقته في نفسه إذ ان قدرته في إيجاد الحلول عند مواجهة المشاكل، وعرض مقترحاته في الإجتماعات دون تخوف، وإيجاد نفسه في هذه المواقف دفع الفرد الى زيادة بعد الثقة لديه.

وهذه النتيجة تتفق ودراسة (Drasin,2014) لأن خصائص القيادة النسوية تدعم وتطور وتحسن من بعد الثقة لدى الفرد لما لها تأثير إيجابي ومطور على بعد الثقة للفرد.

3. بينت نتائج تحليل الفرضية (**$H_{o.1.2}$**) للدراسة أثر ذو دلالة إحصائية لخصائص القيادة النسوية (التعاطف، التعاون، الصبر، البداهة، رباطة الجأش) في تطوير التفاؤل في مدارس التعليم الخاصة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

نتيجة إجتماع التعاطف، والصبر، والبداهة، ورباطة الجأش لدى المرأة يزيد بعد التفاؤل لدى العاملين خاصة في تشجيعهم على رسم المستقبل، وتشجيعهم على التعامل مع حالات اللاتأكد وذلك للوصول الى الأهداف المرجوة بسهولة.

4. بينت نتائج تحليل الفرضية (**$H_{o.1.3}$**) للدراسة ان هناك أثر ذو دلالة إحصائية لخصائص القيادة النسوية(التعاطف، التعاون، الصبر، البداهة، رباطة الجأش) في تطوير الأمل في مدارس التعليم الخاصة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وهذه اشارة إلى ان خصائص القيادة النسوية تساهم في تطوير قدرة الفرد على التوقع الافضل في العمل عندما تكون الأمور غير مستقرة من خلال زيادة المثابرة لاكتشاف اسباب المشاكل بالعمل و ايجاد الحلول وتنفيذ التجارب الجديدة.

وهذه النتيجة تتفق ودراسة (Corner,2015) حيث ان لخصائص القيادة النسوية أثر في تطوير الأمل.

5. بينت نتائج تحليل الفرضية (**$H_{o.1.4}$**) للدراسة ان هناك أثر ذو دلالة إحصائية لخصائص القيادة النسوية(التعاطف، التعاون، الصبر، البداهة، رباطة الجأش) في تطوير المرونة في مدارس التعليم الخاصة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وهذه اشارة إلى ان خصائص القيادة النسوية ستساعد العاملين في التقليل من المشاعر السلبية والتعامل مع جميع سلوكيات الزملاء في العمل، مما يجعل الفرد قادر على تحمل المواقف الصعبة واتمام العمل بشكل جيد للوصول الى اهداف المنظمة والعمل على تطويرها.

- **مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الثانية وفرضياتها الفرعية :**

1. بينت نتائج تحليل الفرضية الثانية ($H_{O.2}$) للدراسة ان هناك أثر ذي دلالة إحصائية لخصائص القيادة النسوية في تطوير رأس المال النفسي بوجود قوة الخبرة متغيراً معدل في مدارس التعليم الخاصة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وهذه النتيجة توكد ان وجود قوة الخبرة سيساهم مساهمة كبيرة في زيادة أثر خصائص القيادة النسوية في تطوير رأس المال النفسي وبالتالي زيادة مستوى الاداء والانتاجية من جهة وزيادة مستوى الرضا والولاء والتفاعل والعمل بروح الفريق من جهة اخرى.

وهذه النتيجة تتفق ودراسة (Guest&Woodrow,2012) إذ ان قوة الخبرة تساهم بتحسين قضايا المخرجات وتطور منها.

2. بينت نتائج تحليل الفرضية$H0_{2-1}$: بوجود تغيير ذو دلالة إحصائية لأثر خصائص القيادة النسوية في تطوير الثقة بوجود قوة الخبرة متغيراً معدل في مدارس التعليم الخاصة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ 0.05).

وهذه النتيجة تشير ان بإجتماع خصائص القيادة النسوية كاملة وبتدخل قوة الخبرة ستتطور الثقة لدى العاملين من خلال تمكينهم من اتخاذ القرارات بشكل حكيم وسليم بشكل يؤدي إلى توفير بدائل وحلول عمل مناسبة تزيد من مستوى كفاءة وفاعلية المنظمة.

وهذه النتيجة تتفق ودراسة (Madura,2012) إذ ان بعد الثقة للمرؤوس يتأثر بقوة خبرة القائد.

3. بينت نتائج تحليل الفرضية $H0_{2-2}$: بوجود تغيير ذو دلالة إحصائية لأثر خصائص القيادة النسوية في تطوير التفاؤل بوجود قوة الخبرة متغيراً معدل في مدارس التعليم الخاصة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وتعني هذه النتيجة ان خصائص القيادة النسوية مع قوة الخبرة ستزيد من تطوير قدارات العاملين في مواجهة حالات اللاتأكد وعدم الإعتماد على الحلول التقليدية وبتطور بعد التفاؤل لدى الفرد سيتطور بعمله والتقدم به لانه سيرى الأمور من زاوية مختلفة مما يدفعه الى إيجاد سبل وطرق للوصول الى الهدف المعين الذي يود الوصول اليه والتطور به وذلك سيدفعه أيضاً الى تأدية العمل الصعب بشغف وبشكل إيجابي.

4. بينت نتائج تحليل الفرضية $H0_{2-3}$: بوجود تغيير ذو دلالة إحصائية لأثر خصائص القيادة النسوية في تطوير الأمل بوجود قوة الخبرة متغيراً معدل في مدارس التعليم الخاصة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

بوجود خصائص القيادة النسوية كافة مع خبرة القائدة ستستطيع القائدة اعادة توجيه المسارات للمنظمة والسعي المستمر وراء تحقيق اهدافها واهداف المنظمة والمثابرة على رفع مستوى المرؤوسين وعملهم من خلال تطور بعد الأمل لديهم مما سيدفعهم لإيجاد الحلول للمشاكل واكتشاف مسبباتها، واقناع الاخرين بالأفكار الجديدة التي ممكن أن تتضمن المجازفة.

وهذه النتيجة تتفق ودراسة (Kruse&Prettyman,2008) ان الأمل يتطور ويدعم ويساعد باتخاذ القرارات السليمة بتدخل قوة الخبرة.

5. بينت نتائج تحليل الفرضية $H0_{2-4}$: وجود تغيير ذو دلالة إحصائية لأثر خصائص القيادة النسوية في تطوير المرونة بوجود قوة الخبرة متغيراً معدل في مدارس التعليم الخاصة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لخصائص القيادة النسوية التي بحوزة القائدة مع خبرتها أثر كبير على المرؤوسين وجعلهم يتجاوزون العقبات بتجاوزهم لأحاسيسهم السلبية بالرجوع إلى حالتهم الطبيعية، وجعلهم أيضا يمتلكون القدرة على التعامل مع السلوكيات المختلفة حيث انهم سيستطيعون التعامل مع كافة التحديات المختلفة التي تواجههم، ومن هنا يزداد بعد المرونة لديهم، وقابليتهم للتحمل على كافة المستويات ستزداد مما يجعل إنضباطهم بالعمل أكبر وفعال أكثر.

3.5 الإستنتاجات

1. ظهر ان مستوى ممارسة خصائص القيادة النسوية كان مرتفعاً وهذا يعود على المدراس المبحوثة بالإيجاب وسبب ذلك هو ارتفاع قيم القيادة النسوية كاملةً خلال قيادتها للمنظمة.

2. إتضح أن مستوى رأس المال النفسي كما ظهر بتحليل البيانات كافة كان متوسط نوعاً ما، وذلك يعود إلى وجود ممارسات غير فاعلة في الاستثمار الصحيح لراس المال النفسي لعل اهمها وجود مشاعر سلبية تجاه العمل وضعف تطوير قدرة تحمل المواقف الصعبة وضعن التحفيز للعمل بمثابرة.

3. تأكد ان توفر مستوى مرتفع لممارسات قوة الخبرة سيساهم في مواجهة الصعوبات والتحديات التي تواجهها المنظمة وبالتالي ستتمكن الرئيسة من التخطيط لها باسلوب ذكي، وحكيم، بالاضافة إلى قدرتها على التعامل مع المرؤوسين بطريقة مرضخة وذكية، كي تتم اهداف موقعها في المنظمة أولاً وأهداف المنظمة دون الرجوع الى قوتها الوظيفية بالإجبار.

4. ظهر أن إعتماد المراة القائدة على قوة خبرتها يؤهلها لإتخاذ القرارات الصحيحة والسليمة والعملية دائما ويكسبها قوة وثقة في المنظمة عند مواجهة التحديات والصعاب، دون اللجوء إلى مبدأ التجربة ومساعدة المرؤوسين على تجاوز الصعاب التي من الممكن أن تواجههم، دون الحاجة إلى ضياع الوقت والجهد.

5. إتضح ان قوة الخبرة تعدل من اثر خصائص القيادة النسوية على تطوير رأس المال النفسي وهذا التعديل كانت نتيجته ايجابية إذ انه يطور ويحسن رأس المال النفسي للفرد مما يدفعه إلى التحكم اكثر بنفسيته وقراراته وأداءه في العمل، مما يساعد المنظمة على الحصول على ميزة تنافسية إيجابية، تستطيع المنظمة التنافس بها والوصول إلى أهدافها، ومواجهة التحديات بشكل عملي وسلس بعيداً عن التعقيد.

4.5 التوصيات والمقترحات

1. زيادة وتعزيز ممارسات خصائص القيادة النسوية لدى القائدة لما يعود من أثر ايجابي على المرؤوسين. من خلال زيادة دعم الادارة العليا، وتوثيق التجارب الناجحة، وتطوير القدرات عبر برامج التدريب والتطوير المتخصصة.

2. ضرورة الاهتمام برأس المال النفسي بشكل اكبر، وذلك يعود لاهميته وتأثيره على نفسية وعمل الفرد في المنظمة ولما يعود للمنظمة من فوائد وميزة تنافسية لها.

3. فسح المجال امام المرأة في مجالات التعيين و إشراكها بشكل اكبر في العمل لتغذية قوة الخبرة لديها.

4. ضرورة عدم تحجيم المرأة لكونها مرأة فقط ومغادرة هذه الثقافة السلبية ،لإن المراة وحسب ماتوصلت اليه الدراسة الحالية؛ تمتلك مهارات قيادية عالية تفوقت بها وارتقت بمجال عملها.

5. مساعدة المراة في كسر السقف الزجاجي الذي تواجهه في المنظمات.

6. توصي الباحثة بالإستمرار بالبحث في خصائص القيادة النسوية وذلك يعود لرغم توفرها ولكن لم يكتب بها كثيراً، وقوة الخبرة والحث على الإستثمار برأس المال النفسي، من خلال إجراء المزيد من الدراسات حيث يوجد نقص واضح في تلك الدراسات من جهة وللحاجة الماسة إليها من جهة أخرى.

7. توصي الباحثة بالبحث في خصائص القيادة النسوية وقوة الخبرة وإدخال عامل التعليم في الدراسة.

المراجع

المراجع العربية

1. الأعرج، س. (2010). معوقات تولي المرأة العربية مراكز قيادية في المجال الرياضي في الدول العربية الأسيوية .مجلة جامعة النجاح للعلوم الانسانية – فلسطين، مج 24, ع 6، – 1729 .1762

2. البدارين, ر. & القواسمه, ف. (2013). دور المرأة في قيادة التغيير : دراسة تطبيقية على منظمات المرأة العاملة في الأردن. البلقاء للبحوث والدراسات, 16(1).

3. البوعلي، آ. (2011). تجارب عالمية وعربية في مساهمة المرأة في التنمية الإدارية: تجربة سلطنة عمان نموذجا. منتدى دور المرأة العربية في التنمية الادارية – المنظمة العربية للتنمية الإدارية – سلطنة عمان، مسقط: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 331 – 350.

4. جرينبرج، جيرالد وبارون، روبرت،(2004)،إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي واسماعيل على بسيوني،دار المريخ للنشر.

5. حامد، ع. (2007). المرأة في الإدارات الحكومية – التحديات و الأفاق .أعمال ملتقيات (دور المرأة العربية في التنمية المستدامة والمجتمعية) – المنظمة العربية للتنمية الإدارية – مصر، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 199 –244.

6. حياة، غ. (2013). صراع الأدوار عند المرأة العاملة في المواقع القيادية .مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية – جامعة قاصدي مرباح – ورقلة – الجزائر، ع 12 ،109 – 95.

7. السالم، مؤيد،(2009) القوة التنظيمية، عمّان، اثراء للنشر والتوزيع .

8. سبتي، يوسف موسى، (2014)، تأثير رأس المال النفسي الايجابي في الأداء الإبداعي، رسالة ماجستير، قسم إدارة الإعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، العراق.

9. الشيدي، ف. (2011). معوقات مساهمة المرأة بصورة فعالة في التنمية الإدارية .منتدى دور المرأة العربية في التنمية الادارية – المنظمة العربية للتنمية الإدارية – سلطنة عمان، مسقط: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 133 – 141.

10. صلاح الدين، علام، (2000)، "تحليل بيانات البحوث النفسية والتربوية والاجتماعية"، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، القاهرة: مصر.

11. العالي، ا. أ. (2009). المرأة وأنماط القيادة الإدارية .مجلة التجارة والتمويل (كلية التجارة – جامعة طنطا) – مصر، ع 2 ، 30 – 1.

12. العبادي، هاشم فوزي، (2012)، رأس المال النفسي: منظور سلوكي لدراسة روحانية مكان العمل، جامعة الكوفة، متوفر على الموقع الالكتروني، dr–alabadi.com.

13. علي، ا. أ. (2003). المرأة وأنماط القيادة الإدارية .المؤتمر السنوي الرابع في الإدارة (القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي) .المنظمة العربية للتنمية الإدارية – سوريا، دمشق: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 341 – 367.

14. العنزي، سعد علي حمود، وإبراهيم، إبراهيم خليل، (2014)، رأس المال النفسي الايجابي منظور فكري في المكونات والمرتكزات الجوهرية للبناء والتطوير، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية الاقتصادية والإدارية، المجلد 81، العدد، 56. ص1–31.

15. غرانت، ج.، وحماد، ع. ج. (1988). المرأة المدير: مايمكن أن تقدمه إلى المنظمات .المجلة العربية للإدارة (الاردن)، مج 12, ع 4، 97 – 90.

16. القريوتي، محمد،(2006)، نظرية المنظمة والتنظيم، عمّان، دار وائل للنشر.

17. الكرداوي، مصطفى محمد، (2013)، أثر الانطمار الوظيفي في العلاقة بين رأس المال النفسي ومستوى الشعور بالاحتقان التنظيمي لدى العاملين بالقطاع الحكومي في محافظة الدقهلية، دورية الإدارة العامة، المجلد الثالث والخمسون، العدد الثالث، ص741.

18. منتدى التنمية السياسية ،(2009) تعزيز القيادة النسوية في الأحزاب، للاستشارات, ي، صنعاء.

19. المنذري، ر. ب. س. ب. س. (2011). دور المرأة المسلمة في التنمية الإدارية .منتدى دور المرأة العربية في التنمية الادارية – المنظمة العربية للتنمية الإدارية – سلطنة عمان، مسقط: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 57 – 74.

– المراجع الأجنبية

1. Arbuckle, James L. (2012). IBM® SPSS® Amos™ 21 User's Guide. Springhouse, PA: Amos Development Corporation.
2. Ashforth, B. E., Schinoff, B. S., & Rogers, K. M. (2016). "I identify with her," "I identify with him": Unpacking the dynamics of personal identification in organizations. Academy Of Management Review, 41(1), 28-60. doi:10.5465/amr.2014.0033
3. Avey, J., Luthans, F., Smith, R., & Palmer, N. (2010). Impact of positive psychological capital on employee well-being over time. Journal Of Occupational Health Psychology, 15(1), 17-28.
4. Avey, J. B., Luthans, F., & Jensen, S. M. (2009). Psychological capital: A positive resource for combating employee stress and turnover. Human resource management, 48(5), 677-693.
5. Bal, V., Campbell, M., Steed, J., & Meddings, K. (2008). The Role of Power in Effective Leadership. Center Enter For Creative Leadership.

6. Batts, L. P. (2000). Female leadership in philanthropy: Perceptions and challenges (Order No. 9962684). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (304680061).

7. Bockorny, K. M. (2015). Psychological capital, courage, and entrepreneurial success (Order No. 3725236). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global: Business.(1710724844).

8. Brescoll, V. L. (2011). Who Takes the Floor and Why: Gender, Power, and Volubility in Organizations. Administrative Science Quarterly, 56(4), 622-641. doi:10.1177/0001839212439994

9. Bruckmüller, S., & Branscombe, N. R. (2010). The glass cliff: When and why women are selected as leaders in crisis contexts. British Journal Of Social Psychology, 49(3), 433-451. doi:10. 1348/0 14466609X466594.

10. Bynum, V. (2000). A investigation of female leadership characteristics (Order No. 9990824). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (304673051).

11. Chan, A. Y. L. (2010). Reflecting on experience for leadership development (Order No. 3398298). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global: Business. (220152023).

12. Chen, D. J., & Lim, V. K. (2012). Strength in adversity: The influence of psychological capital on job search. Journal of Organizational Behavior,33(6), 811-839.

13. Cole, K. (2007). Good for the soul: The relationship between work, wellbeing and psychological capital. The Journal of Socio-Economics, 38(3), 464-474.

14. Cook, A., & Glass, C. (2014). Women and Top Leadership Positions: Towards an Institutional Analysis. Gender, Work & Organization, 21(1), 91-103. doi:10.1111/gwao.12018

15. Corner, K. J. (2015). Exploring the reliability and validity of research instruments to examine secondary school principals' authentic leadership

behavior and psychological capital (Order No. 3700927). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global: Business. (1679438540).

16. Davis, G. (2011). Women's advancement into senior-level leadership positions by breaking the glass ceiling (Order No. 3507042). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global: Business. (1011655611).

17. Desvaux, G., Devillard-Hoellinger, S., & Baumgarten, P. (2007). Women matter: Gender diversity, a corporate performance driver. McKinsey.

18. diCesare, D. (2001). Women leadership and government: A portrayal of six elected california women mayors (Order No. 3013372). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (250115609).

19. DIRZYTE, A., PATAPAS, A., SMALSKYS, V., & UDAVICIUTE, V. (2013). relationship between organizational commitment, job satisfaction, and positive psychological capital in Lithuanian organizations. International Journal Of Business And Social Science, 4(12).

20. Drasin, J. (2014). Employee trust in leadership as a moderator for stress brought on by organizational change (Order No. 3641203). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global: Business. (1620261275).

21. Fahmy, M. (2013). Female leadership in islamic schools in the united states of america: Prevalence, obstacles, and challenges(Order No. 3557727). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (1346184939).

22. Fandrich, I. J. (1994). The mysterious voodoo queen marie laveaux: A study of power and female leadership in nineteenth-century new orleans (Order No. 9512819). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (304136231).

23. Gallant, A. (2014). Symbolic Interactions and the Development of Women Leaders in Higher Education. Gender, Work & Organization, 21(3), 203-216. doi:10.1111/gwao.12030

24. Galuppo, L., Gorli, M., & Ripamonti, S. (2011). Playing Dissymmetry in Action Research: The Role of Power and Differences in Promoting

Participative Knowledge and Change. Systemic Practice & Action Research, 24(2), 147-164. doi:10.1007/s11213-010-9181-5

25. Galvin, B. M., Lange, D., & Ashforth, B. E. (2015). Narcissistic organizational identification: Seeing Oneself as central to the organization's identity. Academy Of Management Review, 40(2), 163-181. doi:10.5465/amr.2013.0103

26. Guest, D. E., & Woodrow, C. (2012). Exploring the boundaries of human resource managers' responsibilities. Journal of business ethics, 111(1), 109-119.

27. Haack, K. (2014). Breaking Barriers? Women's Representation and Leadership at the United Nations. Global Governance, 20(1), 37-54.

28. Hair, J., Black, W., Babin, B. and Anderson, R. (2010). Multivariate Data Analysis. 7th ed. Prentice Hall.

29. Heckman, M. (2014). Where the women are: Measuring female leadership in the new journalism ecology (Order No. 1587607). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (1680273111).

30. Hudak, J. M. (2000). Perceptions of female school administrators of how legislative action, female leadership characteristics, and recent employment opportunities relate to obtainment of a leadership position (Order No. 9998869). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (304672095).

31. Javidan, M., & Walker, J. L. (2013). Developing Your Global Mindset The Handbook for Successful Global Leaders. Beaver's Pond Press.

32. JIE, Z., YUN, F., & XU, Z. (2015).The role of power motivation in creativity : a moderated mediation model. Social Behavior & Personality: An International Journal, 43(4), 613-628. doi:10.2224/sbp.2015.43.4.613

33. Jones, G. (2013). Organizational Theory, Design, and Change (7th ed.). Pearson Higher Education.

34. Kebaso, L. B. (2014). Women leadership in kenya after beijing declaration on gender equality, development, and peace (Order No. 3623426). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (1549543318).

35. Khalifeh, F. (2011). Qatari women: Employment challenges and the new generation of leaders (Order No. 3535522). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global: Business. (1284154121).

36. Koneck, C. M. (2006). A study of women leadership styles and the glass ceiling (Order No. 3239058). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (304910437).

37. Kruse, S. D., & Prettyman, S. S. (2008). Women, leadership, and power revisiting the Wicked Witch of the West. Gender & Education, 20(5), 451-464. doi:10.1080/09540250701805797

38. Kumar, N. B. (2013). First ladies of the united states-advocates for children, women leadership and social causes: A historical examination of nancy reagan and hillary rodham clinton (Order No. 3566017). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (1415874302).

39. Lentz, K. M. (2013). Empowerment and human agency: The role of power transfer, control, and intentional actions by leaders on behalf of an organization (Order No. 3576850). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (1466612853).

40. Lima, J. L. (2015). Power, trust, police unions, and police managers: A quantitative research study (Order No. 3732850). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global: Business. (1735405659).

41. Luthans, Fred; Avolio, Bruce J.; Avey, James B.; and Norman, Steven M., (2007), "Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction". Leadership Institute Faculty Publications. Paper http://digitalcommons.unl.edu/leadershipfacpub/11.

42. Lumby, J., & Azaola, M. C. (2014). Women principals in South Africa: gender, mothering and leadership. British Educational Research Journal, 40(1), 30-44. doi:10.1002/berj.3028

43. Madura, T. L. (2012). The role of power in counseling psychology faculty and student relationships: Differentiating perceptions of nonsexual boundary crossings (Order No. 3528818)

44. Marinaccio, M. J. (2007). Organization structure and its impact on the power/politic dynamic: A mixed method exploration of senior management perceptions of formal and virtual organizations (Order No. 3274070). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global: Business. (304723097).

45. Marsh, D., Akram, S., & Birkett, H. (2015). The structural power of business: taking structure, agency and ideas seriously. Business & Politics, 17(3), 577-601. doi:10.1515/bap-2015-0001

46. Masten, A. (2001). Resilience Processes in Development. American Psychological Association.

47. McCullough, T. A. (2012). A phenomenological study about female political leaders (Order No. 3515143). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global: Business. (1020130416).

48. Meux, C. S. (2002). African american women leadership in the context of its social and cultural background: A multiple case study (Order No. 3046357). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (305454216).

49. Murray, C. D. (2014). A qualitative study on minority men and women's perceived barriers to senior executive service advancement (Order No. 3647300). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global: Business. (1630026811).

50. Pelkey-Landes, F. (2002). Exploring and advancing female leadership in nonprofit organizations and private corporations (Order No. EP21656). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (305449042).

51. Peterson, S. J., & Byron, K. (2008). Exploring the role of hope in job performance: Results from four studies. Journal of Organizational Behavior, 29, 785-803.

52. Petru, A. (2015). What Does Women's Leadership Mean in 2015? A 3p Series in Partnership with MGM Resorts Foundation . TriplePundit

53. Poon, R. (2013). The impact of securely attached and integrated leadership on follower mental health and psychological capital (Order No. 3576852). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global: Business. (1466612543).

54. Quisenberry, D. M. (2015). Testing the internal validity of psychological capital: A laboratory experiment utilizing neurophysical and psychological measures (Order No. 3717973). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global: Business. (1710478191).

55. Robbins, S., & Judge, T. (2015). Organizational behavior (16th ed.). United States: Pearson Education.

56. Rouleau-Carroll, L. (2014). Attributes and characteristics that contribute to successful female leadership in secondary education(Order No. 3615852). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (1525824701).

57. Sanders, S., Wisse, B. M., & Van Yperen, N. W. (2015). Holding Others in Contempt: the Moderating Role of Power in the Relationship Between Leaders' Contempt and their Behavior Vis-à-vis Employees.Business Ethics Quarterly, 25(2), 213-241. doi:10.1017/beq.2015.14

58. Sankovich, L. (2012). Executive women in transnational corporations: Case studies of power in the united states and abroad (Order No. 3510686). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global: Business. (1018460898).

59. Schuh, S., Hernandez Bark, A., Van Quaquebeke, N., Hossiep, R., Frieg, P., & Dick, R. (2014). Gender Differences in Leadership Role Occupancy: The

Mediating Role of Power Motivation. Journal Of Business Ethics, 120(3), 363-379. doi:10.1007/s10551-013-1663-9

60. Scovetta, V. (2013). The impact of leadership social power on knowledge management success (Order No. 3563506). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global: Business. (1399993739).

61. Sekaran, Uma & Bougie, Roger, (2010), "Research Methods for Business: A Skill Building Approach", 5th edition., John Wiley & Sons.

62. Seligman, M. E. (2011). Learned optimism: How to change your mind and your life. Vintage.

63. Shermerhorn, J., (2005), Management ,8th ed., Willey & Sons, New yourk

64. Sitting Crow, K. P. (2013). Tribal colleges and universities in the 21st century: Native american female leadership in tribal higher education (Order No. 3599239). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (1461465228).

65. Sikdar, A., & Mitra, S. (2012). Gender-role stereotypes: perception and practice of leadership in the Middle East. Education, Business and Society: Contemporary Middle Eastern Issues, 5(3), 146-162.

66. Sutherland, I., Gosling, J. R., & Jelinek, J. (2015). Aesthetics of Power: Why Teaching About Power Is Easier Than Learning for Power, and What Business Schools Could Do About It. Academy Of Management Learning & Education, 14(4), 607-624. doi:10.5465/amle.2014.0179

67. Toogood, K. J. (2012). Living the complexity of female leadership: Beyond the binder, back to our hearts (Order No. NR91070). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (1240668429).

68. Vasavada, T. (2012). A cultural feminist perspective on leadership in nonprofit organizations: a case of women leaders in India. Public Administration Quarterly, 36(4), 462-503.

69. Weidenfeller, N. K. (2012). Breaking through the glass wall: the experience of being a woman enterprise leader. Human Resource Development International, 15(3), 365-374. doi:10.1080/13678868.2012.688361

70. Yip, J. K. L. (2015). Lonely at the top? how organizational position shapes the developmental networks of top executives (Order No. 3686104). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global: Business. (1666860762).

قائمة الملاحق

ملحق رقم (1)

أسئلة المقابلة غير المهيكلة

السلام عليكم

السيدة مديرة المدرسة – السيدة مديرة القسم – السيدات والسادة المعلمين والاداريين المحترمين.

تقوم الباحثة بدراسة حول ممارسات خصائص القيادة النسوية في مدارس التعليم الخاص في عمان وأثرها في تطوير راس المال النفسي ونظراً لخبرتكم الواسعه في مجال العمل التعليمي والاداري أتوجه إليكم بالأسئلة الأتية حيث ستكون لإجاباتكم أثر كبير في تطوير الدراسة والحصول على نتائج موضوعية تخدم تطوير أداء المدارس وتحقيق أهدافها المرسومة.

السؤال الأول: هل توجد ممارسات واضحة للقيادة النسوية في مدارسكم؟

أفاد المستجيبون بوجود ممارسات للقيادة النسوية بشكل واضح، حيث انها موجودة بشكل كبير وملحوظ في المدارس وذلك يعود للخصائص التي تتمتع بها المراة في قيادتها التي أثنى بها العاملين تحت امرتها لما تمتلكه من ميزة وحنكة بإدارتها وذلك يعود لطبيعة المرأة الفسيلوجية بتأدية وإدارة الواجبات المطلوبة منها.

السؤال الثاني: ما تقديرك الى مستوى ممارسات القيادة النسوية؟ هل هي عالية أم منخفضة ولماذا؟

كانت الاجابات تفيد بالمستوى العالي لممارسات القيادة النسوية لما تمتلكه القائدة من قوة وظيفية تدعمها، وتساندها قوة الخبرة التي تمتلكها في ممارسة قيادتها بشكل يزيد من فاعلية قيادتها في المنظمة وعلى المرؤوسين، حيث ان النتائج كانت ملموسة من حيث رضى المرؤوسين ونجاح وتقدم المنظمة التي تترأسها.

السؤال الثالث: بوصفك أحد العاملين في هذه المدرسة، هل إن مستوى الثقة والتفاؤل عالي أم منخفض؟ وهل لذلك علاقة بممارسة القيادة النسوية؟

كان مستوى الثقة والتفاؤل متوسط لدى العاملين لما يمتلكونه من إيمان بأن المستقبل سيكون مشرق ومزدهر، وذلك يعود بالانعكاس من ممارسات قيادة المرأة التي ترأسهم واسلوب تعاملها معهم الذي كان يعكس بشكل ناجح تطلعات وتوجهات افكارها وطموحاتها على ارض الواقع الامر الذي زاد من روح العمل الايجابية وصفات راس المال النفسي الايجابي وطموحات المرؤوسين في المنظمة.

السؤال الرابع: هل أن الرئيسة (المديرة) في العمل تميل الى القوة الوظيفية أم قوة الخبرة؟

كان هناك اختلاط في الاجابة عن هذا السؤال اذ انه لا يوجد موقف محدد للمراة في قيادتها، ففي بعض الاحيان كانت تستعمل قوتها الوظيفية وذلك لاضفاء الطابع الصارم في بعض المواضيع، والبعض افاد ان القائدة كانت تميل في العمل والتعامل مع المرؤوسين من خلال قوة الخبرة التي اكسبتها طابع المهارة والحنكة في ادارة المواقف وتقدير النتائج المترتبة على قراراتها من خلال بداهتها ورباطة الجأش.

ملحق رقم (2)

كتاب تسهيل مهمة إجراء الدراسة





الرقم ١٧٥٦٥/١/١١
التاريخ
الموافق ٢/٤/٢٠١٦

مديري المدارس الخاصة ومديراتها

الموضوع : البحث التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد؛

أرجو تسهيل مهمة الطالبة "**مريم سلمان عباس** " من طلبة درجة الماجستير في **كلية ادارة الاعمال بجامعة الشرق الاوسط** حيث أنها تقوم بإجراء دراسة بعنوان : "**خصائص القيادة النسوية واثرها في تطوير رأس المال النفسي : اختبار الدور المعدل لقوة الخبرة – دراسة تحليلية من وجهة نظر المرؤوسين في مدارس التعليم الخاصة في عمان**" حيث ستقوم بتطبيق استبانة على عينة من الاداريين والمعلمين في المدارس الخاصة في العاصمة عمان ، راجيا تقديم المساعدة الممكنة لها على ان يتم مطابقة أداة الدراسة المرفقة مع الاداة المطبقة.

واقبلوا الاحترام

وزير التربية والتعليم

مدير مديرية التعليم الخاص

المملكة الأردنية الهاشمية
هاتف: ٥٦٠٧١٨١ ٦ ٩٦٢+ فاكس: ٥٦٦٦٠١٩ ٦ ٩٦٢+ ص.ب: ١٦٤٦ عمان ١١١١٨ الأردن . الموقع الإلكتروني: www.moe.gov.jo

ملحق رقم (3)

قائمة بأسماء محكمي أداة الدراسة (الاستبانة)

ت	الاسم	الرتبة الأكاديمية	جهة العمل
1	أ.د حسن علي الزعبي	أستاذ	جامعة العلوم التطبيقية
2	أ.د. حميدة سميسم	أستاذ	جامعة الشرق الأوسط
3	أ.د زياد يوسف المعشر	أستاذ	الجامعة الاردنية
4	أ.د. شوقي ناجي جواد	أستاذ	جامعة عمان العربية
5	أ.د. عباس الشريف	أستاذ	جامعة الشرق الأوسط
6	أ.د. عبد الجبار البياتي	أستاذ	جامعة الشرق الأوسط
7	أ.د. محفوظ جودة	أستاذ	جامعة العلوم التطبيقية
8	أ.د. محمد النعيمي	أستاذ	جامعة الشرق الأوسط
9	أ.د موسى اللوزي	أستاذ	الجامعة الاردنية
10	أ.د. نجم العزاوي	أستاذ	جامعة البتراء
11	أ.د نعمة عباس الخفاجي	أستاذ	جامعة عمان العربية
12	د. صباح حميد اغا	أستاذ مشارك	جامعة البتراء
13	د. علي عباس	أستاذ مشارك	جامعة الشرق الأوسط
14	د. فراس سليمان الشلبي	أستاذ مشارك	جامعة البلقاء التطبيقية
15	د. ملك الناظر	أستاذ مشارك	جامعة الشرق الأوسط
16	د. هنادي سلامة	أستاذ مشارك	جامعة الشرق الأوسط
17	د. هيثم حجازي	أستاذ مشارك	جامعة الشرق الأوسط

* رتبت اسماء السادة المحكمين استناداً الى الرتبة العلمية والحرف الابجدي

بسم الله الرحمن الرحيم

ملحق رقم (4)

جـامـعـة الـشــرق الأوســط
MEU MIDDLE EAST UNIVERSITY

السيدات – السادة المعلمات والمعلمين والاداريين المحترمون

تحية طيبة وبعد:

تقوم الباحثة بإجراء دراسة حول **"خصائص القيادة النسوية وأثرها في تطوير رأس المال النفسي: إختبار الدور المعدل لقوة الخبرة –دراسة تحليلية من وجهة نظر المرؤوسين في مدارس التعليم الخاصة في عمّان-"** ، وتعد جزء من متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة الشرق الاوسط.

ولكونكم المعنيين بالامر مباشرة والاقدر من غيركم على التعامل مع فقرات الاستبانة ، لذا تتوجه اليكم الباحثة بالاستبانة المرافقة وترجو قراءتها بتمعن والاجابة عن فقراتها بوضع إشارة (√) في البديل الذي يعكس رأيكم والمقابل لكل فقرة.

إن الباحثة على ثقة بأنكم ستكون خير عوناً لها خدمة للبحث العلمي من جهة وتطوير اداء مدارسكم من جهة اخرى، علماً بأن المعلومات الواردة في الاستبانة ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط وسيتم التعامل معها بسرية تامة.

مع جزيل الشكر والتقدير..

إشراف — الطالبة

د. أحمد علي صالح — مريم سلمان الدليمي

أيار/2016

المعلومات الديمغرافية

الجنس: ☐ ذكر ☐ انثى

العمر : ☐ أقل من 30 سنة ☐ 31- 40 سنة

☐ 41 – 50 سنة ☐ 51 سنة فأكثر

المؤهل التعليمي : ☐ دبلوم (كليات مجتمع) ☐ بكالوريوس

☐ ماجستير ☐ دبلوم عالٍ

☐ دكتوراة

الخبرة : ☐ 5 سنوات فأقل ☐ 6-10 سنوات

☐ 11-15 سنة ☐ 16- فأكثر

الموقع الوظيفي: ☐ معلم ☐ إداري

ما عدد السنوات التي عملت فيها و كانت رئيستك في العمل امرأة؟

☐ 5 سنوات فأقل ☐ 6-10 سنوات

☐ 11-15 سنة ☐ 16- فأكثر

* مفاهيم اساسية : المقصود بالمصطلحات الاتية كما موضح أزائها:

1. الرئيسة : المرأه التي يعمل تحت أمرتها مجموعة من الاشخاص التابعين (معلمين وإداريين) وتمتلك قوة وسلطة تمكنها من اتخاذ القرارات . وقد تحمل واحد من المسميات الوظيفية الاتية (مديرة ، أو رئيسة قسم، أو مديرة شعبة ، أو مسؤولة وحدة)

2. التابعين : مجموعة العاملين من (المعلمين والاداريين) الذين يعملون تحت أمرة الرئيسة المشار اليها في (1) أعلاه.

أولا: خصائص القيادة النسوية: مجموعة من الخصائص التي تتميز بها المراة في ممارستها العمل القيادي و التي تشمل (التعاطف ، و التعاون ، والصبر ، والبداهة ، ورابطة الجاش) والتي يمكن ان يحددها التابعون (المرؤوسون) من خلال اجابتهم عن اداة الدراسة.

محاور الاستبانة وتعريفاتها الاجرائية وفقراتها	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
	5	4	3	2	1
التعاطف : مجموعة الممارسات التي تشمل (فهم شعور التابعين ، والاصغاء للتابعين ، والمهارة في معاملة التابعين) ويتحدد مستوى هذه الخصيصة بتقيمات التابعين عبر اجابتهم على فقرات اداة الدراسة.					
1. تمتلك رئيستي في العمل مهارات في التواصل.					
2. تقدم رئيستي في العمل النصيحة الواضحة عند اللجوء اليها.					
3. تتواجد رئيستي في العمل بيننا مما يشعرنا بالراحة.					
4. تشارك رئيستي العاملين مشاعرهم.					
التعاون: مجموعة ممارسات تشمل (العمل بروح الفريق ، و التحفيز ، و تقديم المساندة) للتابعين ويتحدد مستوى هذه الخصيصة بتقيمات التابعين عبر اجابتهم على فقرات اداة الدراسة.					
5. تؤكد رئيستي في العمل على توليد الافكار لحل مشكلات الاداء.					
6. تشارك رئيستي المعنيين في تحديد اهداف المنظمة.					
7. تحرص رئيستي في العمل على اشراكنا في القرارات التي تؤثر في اداء مهماتنا.					
8. تُلزم رئيستي في العمل جميع العاملين بالمشاركة في بناء رؤية المنظمة المستقبلية.					
الصبر: مجموعة الممارسات المتمثله (بتحمل الصعاب ، و الشقاء ، و استيعاب مشكلات العمل دون تذمر). ويتحدد مستوى هذه الخصيصة بتقيمات التابعين عبر اجابتهم على فقرات اداة الدراسة.					
9. تمتلك رئيستي صبراً في التعامل مع مشكلات العمل.					
10.تشارك رئيستي في العمل باكثر من مهمة فضلا عن وظيفتها الحالية.					

محاور الاستبانة وتعريفاتها الاجرائية وفقراتها	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
	5	4	3	2	1
11. تقلل رئيستي في العمل من المشاعر السلبية عندنا (مثل الحزن والغضب) من خلال مساعدتنا على تغيير طريقة تفكيرنا.					
12. تزيل رئيستي القلق الذي يصاحبنا عند تنفيذ المهمات من خلال شرحها لنا ببساطة.					
البداهة: مجموعة الممارسات التي تشمل (السرعة في استقبال الافكار، و دقة الاستيعاب ، و المرونة في التفكير) ويتحدد مستوى هذه الخصيصة بتقيمات التابعين عبر اجابتهم على فقرات اداة الدراسة.					
13. تتسم رئيستي في العمل بمقدرتها على التنبؤ بمعوقات العمل.					
14. تختبر رئيستي الافكار الجديدة لضمان صلاحيتها.					
15. تهتم رئيستي بوجهات النظر المختلفة عند حل المشكلات.					
16. تدير رئيستي الصعوبات التي تواجه العمل بحرفية.					
رباطة الجأش(composure): مجموعة الممارسات المتمثلة بـ (السيطرة على القدرات الحسية ، و ضبط الاتزان الانفعالي للتصرفات ، و القدرة على الثبات) و يتحدد مستوى هذه الخصيصة بتقيمات التابعين عبر اجابتهم على فقرات اداة الدراسة.					
17. تتحمل رئيستي في العمل نتائج قراراتها.					
18. تمتلك رئيستي المقدرة على تحمل الظروف الصعبة.					
19. تتغلب رئيستي في العمل على المشاعر السلبية لان مصلحة العمل عندها أهم.					
20. تتمسك رئيستي بمواقفها إذا كانت تخدم مصلحة العمل.					

ثانيـا رأس المال النفسي: الحالة النفسية الايجابية للتابعين (المعلمين والاداريين)

والتي تكونها اربعة تركيبات تشمل (الثقة ، والتفائل ، والامل ، والمرونة) ويتحدد مستوى

هذه الحالة بتقيمات التابعين عبر اجابتهم على فقرات اداة الدراسة.

محاور الاستبانة وتعريفاتها الاجرائية وفقراتها	دائماً 5	غالباً 4	أحياناً 3	نادراً 2	أبداً 1
الثقة (الكفاءة الذاتية) : مقدرة العاملين على (التكيف مع متغيرات العمل، و تخطي الصعوبات التي تواجههم ، و الشعور بثقة بالنفس) ويتحدد مستوى هذه الحالة النفسية بتقيمات التابعين عبر اجابتهم على فقرات اداة الدراسة.					
21. أشعر بالثقة عند تحليل المشكلات لايجاد حل لها.					
22. أتعامل مع مختلف سلوكيات الناس دون تمييز.					
23. اتمكن من عرض مقترحاتي في الاجتماعات دون تخوف.					
24. أجد نفسي في هذا الوقت في ذروة النجاح في العمل.					
التفاؤل : القدرة على النظر للامور بـ (بساطة ، وايجابية ، والتطور نحو الاحسن) ويتحدد مستوى هذه الحالة بتقيمات التابعين عبر اجابتهم على فقرات اداة الدراسة.					
25. اشتق عدة طرائق للوصول الى تحقيق الاهداف الحالية في العمل.					
26. أتمكن من التعامل مع حالات اللاتأكد في العمل.					
27. اشعر ان العمل الصعب هو اساس النجاح.					
الأمل : المقدرة على (المثابرة ، والسعي المستمر ، وإعادة توجيه المسارات) ويتحدد مستوى هذه الحالة بتقيمات التابعين عبر اجابتهم على فقرات اداة الدراسة.					
28. اقوم بتوقع الافضل في العمل عندما تكون الامور غير مستقرة.					
29. اتعامل مع مشكلات العمل بمثابرة مستمرة لاستكشاف مسبباتها.					
30. ابذل جهدي لاقناع الاخرين باهمية الافكار الجديدة					

محاور الاستبانة وتعريفاتها الاجرائية وفقراتها	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
	5	4	3	2	1
31. ابذل جهدي في التجارب الجديدة حتى لو كانت نتائجها تتضمن مجازفة.					
المرونة: المقدرة على (التحمل ، الرجوع إلى الحالة الطبيعية ، التعامل مع السلوكيات المختلفة) ويتحدد مستوى هذه الحالة بتقيمات التابعين عبر اجابتهم على فقرات اداة الدراسة.					
32. أمتلك قدرة على تحمل المواقف الصعبة					
33. أستطيع التعامل مع جميع سلوكيات زملائي في العمل					
34. اعمل بجهد مثابر للتقليل من المشاعر السلبية.					

<u>ثالثا : قوة الخبرة:</u> هي القوة المكتسبة التي تتمتع بها المرآة القائدة و التي تتكون من عدة مصادر تشمل (الحياة المهنية ، والمقدرات الفنية لاداء الاعمال، المعلومات الاختصاصية) ويتحدد مستوى هذه القوة بتقيمات التابعين عبر اجابتهم عن فقرات اداة الدراسة.

محاور الاستبانة وتعريفاتها الاجرائية وفقراتها	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
	5	4	3	2	1
35. تتعامل رئيستي مع التحديات بحكمة بالرجوع الى خبراتها العملية.					
36. تحلل رئيستي المشكلات من زوايا متعددة لايجاد الحلول الناجعة لها .					
37. تنجز رئيستي مهماتها بكفاءة لانها تمتلك خبرات احترافية.					
38. تسهم رئيستي في صناعة قرارات مهمة بموضوعية.					

39. تمتلك رئيستي معارف متميزة جعلتها في المنصب الصحيح.					
40. تؤثر معارف رئيستي في جودة الاداء.					
41. تنعكس خبرات رئيستي على تطوير مهارتنا في العمل.					
42. تسهم مقدرات رئيستي في تطوير سياسات المنظمة نحو الاداء المتميز.					
43. تحل رئيستي الصراعات بين العاملين بطريقة علمية ناجمة عن مسيرة عملية ناجعة.					
44. تؤثر سلوكيات رئيستي في تعزيز سلوكنا الإيجابي نحو العمل.					
45. تحرص رئيستي في العمل على نقل خبراتها لجميع التابعين دون استثناء.					
46. تنمي رئيستي مقدراتنا على اتخاذ القرارات من خلال اشراكنا معها في الحوار.					
47. تُعلم رئيستي التابعين كيفية التعامل مع الازمات بالإعتماد على المعرفة.					
48. تصنع رئيستي قيادات بديلة من خلال امدادهم بتجارب ميدانية ناضجة.					
49. تمتلك رئيستي معلومات متنوعة تخص موضوعات مختلفة .					

******